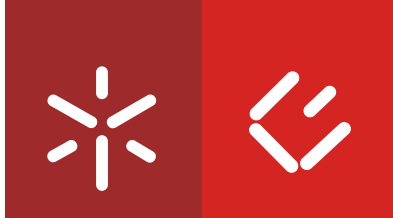


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Diana Isabel Pedrosa Sousa

O assédio moral no local de trabalho



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Diana Isabel Pedrosa Sousa

O assédio moral no local de trabalho

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

DECLARAÇÃO

Nome: Diana Isabel Pedrosa Sousa

Endereço eletrónico: lipaninha_@hotmail.com

Telefone: 912478643

Cartão de Cidadão: 14398633 3 ZY7

Título dissertação: O assédio moral no local de trabalho

Orientadora: Professora Doutora Carla Maria Freitas Costa Freire

Ano de conclusão: 2016

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Depois do grande esforço implementado nesta dissertação, última etapa para a conclusão do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pode concluir-se que todos os objetivos propostos foram alcançados.

Em todas as fases desta investigação foi possível contar com a ajuda, que desde já se agradece, da professora Doutora Carla Freire da Escola da Economia e Gestão da Universidade do Minho, por toda a disponibilidade, pela orientação facultada, pelas cuidadosas críticas e pelas informações e esclarecimentos prestados ao longo do tempo.

Agradece-se a disponibilidade e o contributo dado pela empresa onde foi feito o estudo desta dissertação. Um muito obrigada a todos os entrevistados, aos quais importa agradecer a facilidade com que consentiram o pedido.

Aos meus colegas e família, que direta ou indiretamente, ajudaram na elaboração do trabalho.

E, por último, mas não menos importante, aos meus pais, à minha irmã, ao meu namorado, Filipe e à minha madrinha, Marta, por me terem encorajado em todas as horas, pela paciência e persistência, pelas palavras de incentivo e pelo apoio prestado em todos os momentos deste relatório de investigação..

Resumo

A presente investigação tem como tema o estudo do assédio moral no local de trabalho. O tema mostrou-se pertinente uma vez que traz implicações para toda a comunidade. O principal objetivo deste estudo consiste em contribuir para uma melhor compreensão e sensibilização da população para este problema, de maneira a tentar diminuí-lo.

Este percurso iniciou-se com a recolha de dados estatísticos, fornecidos pela Eurofound, que permitiram fazer um análise exploratória da situação atual do assédio moral em vários países pertencentes à União Europeia, de acordo com várias variáveis, tais como a idade e o género. Após análise dos dados estatísticos e da revisão da literatura, foram definidas as variáveis do estudo e as questões de pesquisa.

O estudo centrou-se num paradigma fenomenológico com vista a explorar e obter informação sobre a temática, traduzindo-se na realização de entrevistas a 18 colaboradores de uma empresa do setor privado.

As principais causas apontadas pelos colaboradores foram a escassa comunicação e a extrema desorganização, geradores de uma elevada ambiguidade e de vários conflitos. As consequências apontadas pelos entrevistados foram, essencialmente, a depressão e o cansaço ao nível individual. No que diz respeito à organização a diminuição da qualidade e a saída voluntária de trabalhadores são os principais efeitos sentidos e declarados. Ainda, assim, os gestores e trabalhadores mostraram-se favoráveis à introdução de políticas preventivas do assédio moral, no local de trabalho.

As principais conclusões a retirar-se do presente estudo é de que, sendo, ainda, o assédio moral um tema recente, nota-se na comunidade um certo desconhecimento a falar sobre o assunto. Pode, também, concluir-se, que quando há presença deste comportamento no local de trabalho, há uma diminuição da qualidade do trabalho e da motivação, o que causa repercussões para toda a organização.

Em suma, o assédio moral no trabalho apesar de pouco estudado, não é um fenómeno novo, pelo contrário trata-se de um problema inerente à relação laboral, que sempre existiu.

ABSTRACT

The theme of this research is bullying in the workplace. The topic proved to be relevant since it has implications for the whole community.

The aim of this study is to contribute to a better understanding and raise awareness of this problem, in order to try to reduce it.

This journey began with the study of statistical data provided by Eurofound, which allowed to make an exploratory analysis of the current bullying situation in various countries of the European Union, according to several variables, such as age and gender. After analyzing the statistical data and the literature review, we defined the study variables and we started setting the questions.

The study focused in a phenomenological paradigm in order to explore and get information about the theme, resulting in the accomplishment of 18 interviews in a private organization.

The main causes identified by the employees were the little communication and a extreme disorganization, generating a high ambiguity and various conflicts. The consequences mentioned by contributors were mainly the depression and tiredness at the individual level. Relatively to the organization the decreasing of the quality and the voluntary departure of workers are the main directions and stated purposes. Nevertheless, the managers and the workers were favorable to the introduction of preventive policies of bullying in the workplace.

The bullying is a recent theme, and we can notice that community is a little bit ignorant about it, yet, and that is the main conclusion of this study. We can also conclude that when we notice the presence of this behavior in the workplace, the quality of work and motivation decreases, which causes repercussions to the all organization.

In short, despite bullying at workplace being a fairly recent research topic, it isn't a new phenomenon, rather it is a problem inherent in the employment relationship, which has always existed.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos.....	iii
Abstract.....	vii
Índice de tabelas	xi
Índice de figuras	xi
Índice de gráficos	xi
1. Introdução	1
2. O assédio moral no trabalho – Evolução histórica	5
2.1 Definição de Assédio Moral	7
2.2 Causas do assédio moral	12
2.3 Protagonistas do assédio moral	18
2.3.1 A Vítima de assédio moral	18
2.3.2 O Agressor de assédio moral	20
2.4 Etapas do Assédio Moral	23
2.5 Tipos de assédio moral	26
2.5.1 Assédio Moral Horizontal	26
2.5.2 Assédio Moral Vertical Ascendente.....	27
2.5.3 Assédio Moral Vertical Descendente	29
2.5.4 Assédio moral Misto	30
2.6 Consequências do assédio moral	31
2.6.1 Consequências para o indivíduo	32
2.6.2 Consequências para os observadores.....	34
2.6.3 Consequências para a organização.....	34
2.6.4 Consequências para a sociedade	35
2.7 Implementação de medidas preventivas	36
3. A Evolução do assédio – Apresentação e análise dos dados estatísticos	39
3.1 A situação de emprego na Europa	40
3.1.1 Relação entre o assédio e o género	41
3.1.2 Relação entre o assédio e a idade	42
3.1.3 Relação entre o assédio e a situação laboral.....	43
3.1.4 Relação entre o assédio e a atividade da empresa	44
3.1.5 Relação entre o assédio e o tipo de ocupação.....	44

4.	Metodologia	47
4.1	Instrumento de recolha de dados	47
4.2	Procedimento.....	49
4.3	Amostra	50
5.	Apresentação e análise dos resultados dos dados.....	53
5.1	Aspetos positivos e negativos da organização.....	53
5.2	Conhecimento e reação perante casos de assédio moral	56
5.3	Caracterização das vítimas e dos agressores	60
5.4	Causas do assédio moral	62
5.5	Consequências do assédio moral	65
5.6	Perceção enquanto agressores.....	67
5.7	Introdução de políticas organizacionais preventivas.....	68
5.8	Discussão dos resultados	70
6.	Conclusão.....	77
6.1	Contributos do estudo	79
6.2	Limitações do estudo	80
	Bibliografia	83
	Apêndices	87
	Apêndice 1- Relação entre o assédio e o género, por país.....	89
	Apêndice 2: Relação entre o assédio e a idade, por país.....	91
	Apêndice 3: Relação entre o assédio e a situação laboral, por país	93
	Apêndice 4: Tabela de relação entre o assédio e a atividade da empresa, por país	97
	Apêndice 5: Tabela de Relação entre o assédio e o tipo de ocupação, por país	99
	Apêndice 6 – Guião da entrevista.....	103
	Apêndice 7: Dados das entrevistas.....	105
	Apêndice 8: Respostas das entrevistas por categorias	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Diferenças entre conflitos saudáveis e situações de assédio moral	10
Tabela 2: Fatores ligados às mudanças da natureza do trabalho e à organização do trabalho potenciadores de assédio moral.....	14
Tabela 3: Fatores relacionados com o clima e com a cultura organizacional	15
Tabela 4: Fatores relacionados com a liderança potenciadores de assédio moral.....	16
Tabela 5: Vítimas de assédio moral por grupo etário.....	19
Tabela 6: Comportamentos dos agressores.....	21
Tabela 7: Etapas do Assédio Moral	24
Tabela 8: Efeitos do Assédio Moral.....	33
Tabela 9: Categorias de análise para o desenvolvimento do guião da entrevista	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Representação do Assédio Moral Horizontal	27
Figura 2: Representação do Assédio Moral Vertical Ascendente	28
Figura 3: Representação do Assédio Moral Vertical Descendente	29
Figura 4: Representação do Assédio Moral Misto.....	30
Figura 5: Situação de emprego na europa	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Vítimas de assédio por país	41
--	----

1. INTRODUÇÃO

Com a entrada do novo milénio, a globalização, a diversidade de gestão ao nível dos recursos humanos, a evolução tecnológica, as novas aquisições e internacionalizações, a crise económica, entre outros fatores, tiveram repercussões ao nível do trabalho. São vários os fatores que potenciam as situações de assédio moral no trabalho, tais como as novas tecnologias que facilitam a substituição da mão de obra, o que provocará o aumento do desemprego, o aumento dos ritmos de trabalho, a elevada competitividade entre os trabalhadores e empresas, os vínculos laborais cada vez mais precários, entre outros.

Para combater estas alterações, novas estratégias tiveram de ser adotadas, de entre as quais se encontram as estratégias de sobrevivência em que o trabalhador é obrigado a adaptar-se rapidamente a todas as mudanças para preservar o seu posto de trabalho. Segundo Heloani (2004, p. 3), “há uma necessidade de competição pela aquisição e manutenção de um posto de trabalho”, o que leva à hipercompetitividade. Estes fatores fazem com que as relações entre colegas de trabalho diminuam, fiquem desumanizadas e é então que, por vezes, surge o assédio no local de trabalho.

As empresas necessitam de trabalhadores mental e fisicamente estáveis para que possam obter maior produtividade e rendimento, pelo que a compreensão do comportamento humano é de extrema importância numa organização.

Por outro lado, a crescente competição exige que os trabalhadores tenham capacidade de demonstrar polivalência e eficácia de maneira a tentar manter o posto de trabalho. O aparecimento de crises económicas leva a que o emprego escasseie e a que a competição pela manutenção do posto de emprego aumente, aumentando também os riscos de ocorrência de situações de assédio. Para tentar manter o emprego, alguns trabalhadores recorrem a comportamentos abusivos sobre os outros, fazendo com que estes sejam vistos de maneira errada pelos outros trabalhadores.

Segundo Cooper-Thomas e colaboradores (2013, p. 385) o “assédio moral no trabalho é uma exposição persistente a comportamentos negativos e agressivos, que podem ser psicológicos, verbais, ou físicos, e podem ser praticados por um indivíduo ou grupo.”. Já a autora Hirigoyen (2002, p.14) define o assédio moral como: “qualquer comportamento abusivo (...) que atente pela sua repetição ou pela sua sistematização, contra a dignidade ou a

integridade psíquica ou física de uma pessoa, pondo em perigo o seu emprego ou degradando o clima de trabalho.”.

Segundo Hirigoyen “o assédio moral não está relacionado com a produtividade, mas sim com questões de poder” (2002, p.110). Esta atividade transforma o local de trabalho num local de terror, onde há a presença de um agressor, ou grupo de agressores, e uma vítima, que é alvo de chacota e perseguição na empresa. A autora acima referida ainda acrescenta: “seja qual for a definição adotada, o assédio moral é uma violência em golpes pequenos, que não se deteta, mas que é todavia muito destruidora” (Hirigoyen, 2002, p.15).

O assédio moral sempre existiu, mas só a partir de determinada altura começou a ser visto como um problema. O aumento da taxa de desemprego que assola, nomeadamente Portugal, direciona as empresas para uma gestão assente na produção, podendo levar a comportamentos negligentes, causando impactes negativos na saúde dos trabalhadores. Estima-se que, atualmente, em termos europeus, o assédio moral possa afetar 5% a 20% da população ativa (Einarsen, Hoel, Zapf, e Cooper, 2003).

De acordo com o Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho realizado em 2010, compreendendo um total de 44 000 inquiridos, são, globalmente, os países da Europa do Norte que apresentam uma maior percentagem de indivíduos que se percecionam como vítimas de assédio. No entanto, Portugal é um dos países onde a percentagem de vitimação é maior. Embora esta percentagem tenha sofrido uma diminuição comparativamente com o ano de 2005, tal como referido no próprio corpo da investigação, estas diferenças podem refletir diferentes níveis de consciencialização do fenómeno, bem como diferenças culturais entre o diversos países, ou mesmo medidas de intervenção tomadas por alguns países.

Dada a rara investigação realizada, até à data, em Portugal, e a escassa existência de estudos científicos que analisem as questões do assédio moral no contexto organizacional, achou-se pertinente o estudo deste tema.

Em Portugal, o assédio só passou a constar no Código de Trabalho em 2003, aprovado com a lei 99/2003, de 27 de agosto, onde estava inserido no art. 24º. Atualizado o CT sob a lei 7/2009, o assédio passou a ter enquadramento legal, através do art. 29º.

Este estudo procura verificar se os trabalhadores conseguem identificar as causas, os sintomas e as consequências mais frequentes do assédio moral através da realização de entrevistas, tentar identificar os setores de atividade, o género e faixa etária com maior

incidência deste comportamento com base noutros estudos existentes e analisar os comportamentos tipo e as fases do assédio.

Um dos objetivos desta dissertação consiste em dar resposta a estas questões, bem como contribuir no sentido da prevenção do assédio moral e de uma melhor gestão. Outra meta a ser atingida consiste em sensibilizar as pessoas e particularmente os gestores de recursos humanos para este problema de maneira a tentar diminuí-lo.

Para uma melhor compreensão desta problemática será realizado um estudo empírico que terá por base a realização de entrevistas a trabalhadores de uma empresa privada. Serão analisadas diferentes fontes estatísticas sobre o assunto no sentido de explorar as diferentes perspetivas, complementar a revisão da literatura com informação factual e dessa forma definir as questões que integrarão o guião da entrevista. Por fim, os dados obtidos nas entrevistas serão discutidos à luz das principais referências e dos dados estatísticos existentes.

A presente investigação estará dividida em seis capítulos: o presente capítulo de introdução, a revisão da literatura e o enquadramento teórico do problema a tratar, a análise dos dados estatísticos, a metodologia a seguir, a apresentação dos dados obtidos bem como a análise e discussão dos resultados e finalmente as conclusões.

No segundo capítulo é realizada a revisão da literatura sobre assédio moral nas organizações, explicitando-se quando se iniciou o estudo deste fenómeno e por que é que só a partir de determinada altura se começou a estudar o assunto. Apresentam-se algumas definições do conceito e abordam-se os perfis tanto do agressor, como da vítima. Na conclusão do capítulo, são expostas as várias consequências do assédio moral à luz dos estudos existentes.

No terceiro capítulo são explanadas as técnicas de análise documental, sendo posteriormente analisados dados provenientes da EUROFOUND, que serviram de suporte base para a criação do guião da entrevista. É comparada a situação dos diversos países da Europa relativamente ao assédio no local de trabalho. Também se analisa a idade em que o assédio é mais provável, o género mais afetado, bem como a posição social da vítima e do agressor na organização.

No quarto capítulo é apresentada e justificada a metodologia de investigação expondo as técnicas de entrevista e o processo de amostragem, bem como os principais instrumentos de análise utilizados.

No quinto capítulo serão apresentados e demonstradas as informações recolhidas nas entrevistas realizadas, no âmbito do estudo de caso numa empresa do setor privado. É,

também, feita a análise de dados recolhidos. Serão explanados os aspetos mais positivos e negativos da organização identificados pelos entrevistados, bem como as principais consequências e causas do assédio moral expostos pelos trabalhadores. Serão também analisados os depoimentos no que diz respeito à introdução de políticas preventivas do assédio moral.

Por fim, serão apresentadas no capítulo seis as principais conclusões do estudo tendo em conta os objetivos inicialmente propostos, as contribuições do estudo e as limitações encontradas.

Face ao anteriormente exposto e perante a escassa investigação realizada em Portugal, nesta área de conhecimento, esta dissertação reveste-se de particular interesse.

2. O ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO – EVOLUÇÃO HISTÓRICA

O assédio moral pode ocorrer em todo o lado, seja na escola, em casa, no trabalho, ou até entre amigos. É um comportamento que se associa a diferentes consequências para a vítima, mas também prejudica todos os que estão à sua volta. Einarsen , Hoel , Zapf e Cooper (2003) defendem que o assédio moral surge da combinação de algumas variáveis como a cultura organizacional, os fatores socioeconómicos, culturais e pessoais.

Este tipo de comportamento é um problema, segundo Hannabuss (1998). O autor acrescenta, ainda, que o assédio “causa ansiedade, doença, baixa moral, tensão, desconfiança, excesso de trabalho e tensão (...), pode ser premeditado ou não, evidente ou coberto, emocional ou não. Muitos são as causas: manipulação, agressão, personalidades muito vincadas, machismo na cultura organizacional, estereótipos, jogo de poder, e padrões colocados na infância” (Hannabuss, 1998, p. 305).

Apesar de, hoje em dia, o *teambulding* estar muito em voga, segundo Hannabuss (1998), problemas como o assédio moral, tendem a persistir e a existir escondidos, uma vez que maioria das pessoas que são vítimas não o admitem publicamente. Os autores Grazina e Magalhães (2012, p.14) defendem que “alguns fatores presentes na vida diária das organizações podem gerar um clima de rivalidade entre os indivíduos, tais como: a hierarquia, as diferenças de idade, a etnia, a concorrência interna, o *stress* no trabalho, os presentes e os prémios, a falta de comunicação, as demissões, entre outros”.

De acordo com Einarsen, Hoel, Zapf, e Cooper (2003) houve um acréscimo na atenção gerada em torno do assédio moral, aumentando assim, os estudos realizados por diversos investigadores, em diversos países europeus.

Apesar do assédio moral ser considerado um tema muito antigo, tão envelhecido quanto o próprio trabalho, foi apenas nos últimos anos que o tema se tornou popular na imprensa e no nos estudos académicos, defendem os autores Freitas Heloani e Barreto (2008).

Segundo Grazina e Magalhães (2012) foi, essencialmente, nos últimos 15 anos que o assédio moral tem sido alvo de reconhecimento em todo o mundo, como um problema social no trabalho, especialmente devido à divulgação pelos meios de comunicação de casos criminais com características de natureza moral, resultando em decisões judiciais exemplares em países mais desenvolvidos como a Inglaterra, Alemanha e a Suécia.

Hirigoyen (2002) defende que o assédio moral somente no início da década de 1990 começou a ser reconhecido como um ato destrutivo do ambiente laboral, resultando não só na diminuição da produtividade, mas também no aumento do absentismo.

Os estudos de Konrad Lorenz (1966) estiveram na base do conceito de assédio moral, a partir da descrição do comportamento dos animais fisicamente menos robustos perante outros de maior porte, levou ao estudo do comportamento de algumas crianças em relação a outras. Este estudo foi estendido por mais de três décadas por Dan Olweus (1984) em escolas americanas, e posteriormente, no local de trabalho. “Podemos considerar, grosso modo, que o assédio moral no trabalho pode ser concebido como uma reação extrema de um indivíduo (ou grupo de indivíduos) a uma situação stressante ou percebida como ameaçadora” (Araújo et al, 2007, p.39).

Na década de 1960, uma pesquisa realizada pelo médico sueco Peter-Paul Heinemann (Pereira e Peixoto, 2005) em ambiente escolar também já apontava para a existência de condutas hostis entre as crianças em relação a outra que tentasse ocupar o seu lugar, acabando por se criar um ambiente destrutivo.

O primeiro estudo a ser apresentado publicamente sobre este tipo de comportamento em ambiente laboral surgiu em 1984, desenvolvido por Heinz Leymann, psicólogo e médico alemão (Heloani, 2004; Araújo et al, 2007; Cooper-Thomas, et al., 2013). Este autor iniciou o estudo do fenómeno do assédio no local de trabalho, que definia como uma conduta violenta, o “psicoterror” ou terror psicológico, e notou também que raramente era usada a violência física.

Os primeiros textos publicados no Brasil sobre o tema datam de 2001. Esta terminologia foi usada pela primeira vez no livro francês da psicoterapeuta francesa e especialista em vitimologia, Hirigoyen. Foi assim que se iniciou a preocupação que, posteriormente, levou a inúmeros debates em universidades, sindicatos, empresas, governos, em áreas médicas e políticas.

Em Inglaterra a problemática foi difundida via rádio (*BBC - British Broadcasting Corporation*), através de um conjunto de programas temáticos, tendo como consequência a atenção do público no geral.

Em 1993, na Alemanha, Leymann publicou um livro intitulado “*Mobbing – Psychological Terror at Work*”, que causou um grande interesse em vários países ao longo dos demais continentes, tendo como objetivo máximo a alerta da sociedade para uma maior conscientização sobre a realidade do assunto.

A Organização Internacional do Trabalho, segundo Freitas (2007) mostra que a violência nas organizações apresenta um aumento abrupto em todo o mundo nas últimas décadas.

Segundo Araújo e colaboradores (2007) apesar dos principais estudos acerca do assédio surgirem na Europa, os países mais a sul, inclusive Portugal, pouco têm desenvolvido a temática. No entanto, a crescente preocupação e investigação ao nível do assédio, promove também a intervenção ao nível nacional tendo já sido realizadas conferências e eventos em torno desta problemática tais como “1st Portuguese Conference in Workplace Bullying” realizada em 2007, em Lisboa.

Podem destacar-se outros eventos como “*The international Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*” que se realiza bianualmente, e que envolve um grande número de países. Já foi realizada em Dublin, Canadá, Reino Unido, Copenhaga e Itália, entre outros. Em abril de 2016 será realizada a décima conferência internacional de assédio moral no trabalho na Nova Zelândia. De acordo com Grazina e Magalhães (2012) estas conferências têm tido uma grande adesão, não só no que diz respeito ao número de países envolvidos, mas também devido à quantidade e qualidade dos dados apresentados.

Em suma, na Europa, tem-se assistido a um crescente interesse quer na intervenção quer na prevenção do assédio moral, observando-se um aumento na investigação deste tema, não obstante as particularidades de cada país.

2.1 DEFINIÇÃO DE ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é entendido como um problema organizacional, uma vez que este acontece no espaço de trabalho e não se trata de um mero processo individual.

“Quando consideramos o assédio moral uma questão organizacional, entendemos que algumas empresas negligenciem os aspetos desencadeadores desse fenómeno, ou seja, consideramos que o assédio moral ocorra não por que os dirigentes o desejem, mas porque eles se omitem” (Freitas et al., 2008, p. 38).

Tal como defende Freitas (2007, p. 3), os espaços de trabalho são vistos “como o palco onde essas ações ocorrem, podendo estabelecer formas de estimular, coibir ou eliminar este

problema”. Assim, é um objetivo da organização que o comportamento dos seus funcionários seja regulado; no entanto, não existe nenhuma organização perfeita.

Segundo Nunes e colaboradores (2013, p.93), embora os objetivos e a estrutura, entre outros fatores, não sejam aspetos tão visíveis no dia a dia de uma organização, estes apresentam uma grande influência. Os autores ainda acrescentam, que usualmente são muitas as organizações que expõem em cartazes bem visíveis os valores da empresa, no entanto, muitas vezes ficam apenas catalogados no papel e os comportamentos são diferentes das letras escritas.

Embora o assédio possa ocorrer em qualquer lado e em qualquer organização, de acordo com vários autores (Hirigoyen, 2002; Freitas, 2012) existem locais mais expostos a esse comportamento. Segundo Freitas “o assédio predomina no setor terciário, no setor de medicina e no de ensino; ou seja, setores nos quais as tarefas não são definidas com muita objetividade, em que sempre é possível culpar alguém por alguma coisa.” (2012, p.288).

Há organizações que, nas suas políticas, facilitam a ocorrência do assédio. Tal como defende Freitas (2007), quando o ambiente laboral é de grande competição, quando vale tudo para se alcançar os objetivos, é vulgar que ocorram comportamentos de assédio; as organizações com um trabalho muito rotineiro, como as empresas de telemarketing e *call centers*, são também propícias à ocorrência do assédio, pois os indivíduos apresentam fracos laços de ligação com os colegas de trabalho, acabando por se tornar vítimas fáceis das humilhações feitas pelas chefias ou pelos clientes. Freitas (2012, p.288) acrescenta, ainda, “que os funcionários públicos possuem um risco maior de sofrer assédio moral, assim como os setores em que o exercício profissional envolve maior frequência de relações interpessoais”.

Também é comum ocorrerem situações de assédio moral quando novos trabalhadores são contratados, podendo ocorrer atos de assédio da parte dos colegas mais antigos que podem temer pelo seu lugar e começam a exercer pressão sobre os novos colegas (Freitas, 2007).

“Em muitas organizações o indivíduo é incitado a participar de uma cultura organizacional, que objetiva o resultado acima de tudo, a utilizar-se de métodos, manipulações e atos para cumprir suas metas, não se importando com a execução de práticas violentas para tal fim.” (Nunes et al, 2013, p.93).

Várias empresas tendem a perder funcionários altamente competentes devido ao ambiente hostil existente no espaço laboral. No espaço laboral, o assédio moral resulta da hipercompetitividade entre colegas ou chefes (Freitas, 2007).

Não existe uma definição concreta do assédio moral segundo Freitas (2012), no entanto existe uma tendência para assumir que o assédio são algumas situações desagradáveis que ocorrem no local de trabalho e que podem apresentar repercussões na saúde dos trabalhadores.

Segundo a autora Freitas “episódios pontuais, pressão para a produtividade, exigências de submissão às regras da empresa ou metas exageradas podem ser confundidos com situações de assédio moral.” (2012, p. 287).

Freitas, Heloani e Barreto (2008) salientam, ainda, que em relação aos conflitos há a possibilidade de se negociar ou resolver a situação, pois estes têm por base uma simples discórdia ou divergência. No entanto, tal como expõe a autora Freitas:

“nos casos de assédio não há necessariamente um conflito entre o agressor e a vítima, sendo possível que a vítima ignore o problema ou que o considere insignificante, podendo até confundi-lo com uma brincadeira de mau gosto. Nesses casos, somente num segundo momento, após ser regularmente acuada ou atacada, é que a vítima percebe a multiplicação dos ataques e seu estado de inferioridade ou fragilidade, o que dificulta qualquer esboço de reação.” (2012, 288).

Por sua vez, os autores Cassitto, Fattorini, Gilioli e Rengo (2012) defendem que no assédio moral os comportamentos são antiéticos, as regras são ambíguas, as avaliações não são claras e imparciais e utilizam uma tabela, apresentada a seguir, onde diferenciam os conflitos saudáveis das situações de assédio moral.

TABELA 1: DIFERENÇAS ENTRE CONFLITOS SAUDÁVEIS E SITUAÇÕES DE ASSÉDIO MORAL

Conflitos Saudáveis	Assédio Moral
Regras e tarefas claras	Regras ambíguas
Relações em que há colaboração	Comportamento sem colaboração
Objetivos comuns e partilhados	Relações interpessoais ambíguas
Organização saudável	Falta de previsão
Conflitos e confrontos ocasionais	Ações sem ética e de larga duração
Estratégias claras e abertas	Estratégias equivocadas
Conflitos e discussões abertas	Ações encobertas e negação de conflito
Comunicação sincera e honesta	Comunicação indireta e evasiva

Fonte: Cassitto, Fattorini, Gilioli et al. (2012, p. 15)

Assim, o assédio moral define-se, Freitas e colaboradores (2008, p. 37), como: “uma conduta abusiva, intencional, frequente e repetida, que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar e demolir psiquicamente um indivíduo ou grupo, degradando suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e comprometendo a sua integridade pessoal e profissional”.

Nunes e Rosa (2013, p. 97) defendem que: “no assédio moral organizacional as perseguições, humilhações e pressões dirigidas a um ou mais trabalhadores têm como intuito servir de exemplo para os demais membros, de modo que estes alcancem as metas e objetivos estabelecidos pela organização de qualquer forma, ou seja, visa atingir o indivíduo por meio de estratégias organizacionais de constrangimento com o objetivo de melhorar a produtividade.”.

O conceito de assédio moral no trabalho, segundo Einarsen (2000) está relacionado com a continua exposição a comportamentos negativos e agressivos, de natureza psicológica.

Grazina e Magalhães (2012) defendem que o assédio é, então, uma ação que tem como objetivo despoletar um sentimento de humilhação, ocorrendo de forma repetitiva. Estas ações a que os colaboradores podem ser expostos no seu trabalho, tais como comportamentos humilhantes e gestos depreciativos podem ocorrer com frequência.

É através de uma violência indireta, como palavras insignificantes ou sugestões, que se pode destruir alguém sem que os que o rodeiam possam intervir. Segundo Hirigoyen (2002, p.15) o assédio moral traduz-se em “cada conduta abusiva que se manifesta especialmente nos

comportamentos, palavras, atos, gestos, que pode afetar a personalidade, a dignidade ou a integridade física ou psíquica de uma pessoa, de forma a colocar o emprego em risco ou a destruir o ambiente de trabalho.”.

O agressor eleva a sua autoestima rebaixando a vítima, sem que, com isto, sinta qualquer tipo de culpa ou peso na consciência. Porém, o que leva a vítima a sentir-se mal é a repetição e a frequência com que essas ações ocorrem (Freitas, 2007).

O assédio não é, portanto, um ato isolado de humilhação; pressupõe uma sistematicidade e uma intencionalidade, durante um longo período de tempo (Soares e Oliveira, 2012). Não se trata apenas de um conflito interpessoal. Quando esta ação é praticada, o respeito pelo outro é posto de lado e o espaço de trabalho passa a ser um espaço de terror, onde qualquer um pode ser vítima. No entanto, outros autores (Tehrani, 2005; Grazina e Magalhães (2012) defendem que, apesar de não haver ainda um consenso quanto à variável sistematicidade, quando o assédio moral acontece de forma isolada mas tem um impacto negativo no tempo, ou seja, quando o comportamento é tão grave, como violência física ou ameaça, que a vítima adquire um medo permanente, pode também considerar-se assédio moral.

O assédio surge porque “alguns indivíduos não podem existir senão pelo rebaixamento de outros” (Freitas, 2001, p. 9), ou seja, os agressores têm uma necessidade de demonstrar que são possuidores de poder para que possam ser admirados. Algumas pessoas sentem-se realmente com mais autoconfiança, com mais poder, à medida que o desprezo pelos outros vai aumentando, e tal violência pode ser facilitada quando associada à hipercompetitividade.

O assédio moral não necessita que haja uma relação de superioridade entre a vítima e o agressor, ou seja, ele pode ocorrer entre colegas de trabalho com a mesma posição hierárquica. Este comportamento tem em conta uma imposição perante o outro, pelo que o poder é um elemento a ser destacado. Segundo Einarsen (2000) a diferença de poder pode estar relacionada com recursos ou apoios, que podem resultar de vários fatores como: a antiguidade, a posição hierárquica, a força física, entre outros.

Uma das formas de difusão deste comportamento é através da propagação de boatos. Uma vez que as vítimas não costumam formalizar a queixa, o assédio moral começa a propagar-se (Hannabuss, 1998).

Os ataques vão aumentando e a vítima entra num estado de humilhação, sentindo-se ultrajada e humilhada, o que afeta a sua autoestima. Por sua vez, os colegas de trabalho que se deparam com o problema tendem a deixar passar e a não intervir (Freitas, 2001).

Segundo Einarsen (2000) o silêncio da vítima pode dever-se a diversos fatores, de entre os quais o medo de perder o emprego. Esta omissão tende a aumentar quando o ataque é destinado a alguém com a mesma categoria do próprio trabalhador, pois assim a competição diminui, uma vez que é menos um colega a disputar o mesmo lugar, é menos um trabalhador naquela categoria.

O assédio torna-se, assim, possível, pois a vítima acaba por aceitar tal comportamento, remetendo-se ao silêncio. Os colegas começam a deixá-la de parte, espalhando-se a ideia de que é difícil conviver com tal pessoa, pois ela é reconhecida pelos outros como irresponsável, ou louca, entre outras coisas. Com o passar do tempo, a vítima atinge o seu limite, acabando por tornar-se naquilo que dizem que ela é (Freitas, 2001).

Numa fase inicial, o assédio moral é pouco intenso, o que leva a vítima a pensar que certas atitudes não passam de meras brincadeiras. No entanto, com o passar do tempo a violência psíquica começa a tornar-se constante.

Quando o mercado de trabalho atravessa um período difícil, as vítimas sentem receio de perder o emprego e isso é um dos fatores que favorece o seu silêncio.

Existem também várias maneiras de o agressor impedir a vítima de reagir a tal violência. Pode haver uma recusa de contacto direto, ou seja, apesar de o conflito se verificar todos os dias, não é exposto e, posto que “o ataque não é explícito, ela não sabe definir bem contra o que deve lutar” (Freitas, 2001, p. 12). Ou seja, pode assumir determinados contornos que tornam difícil a compreensão e atuação por parte da vítima; exerce-se a violência sem usar palavras, o que dificulta que a vítima reaja. Por vezes, pode mesmo levar a vítima a culpabilizar-se por determinadas situações.

2.2 CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL

Um propósito do assédio moral organizacional é servir de exemplo para os demais funcionários da organização através de perseguições e humilhações a um ou mais indivíduos, com o principal objetivo de melhorar a produtividade (Nunes et al, 2013).

Segundo Nunes e colaboradores (2013, p. 97) “o assédio moral é um processo complexo e dinâmico, em que a ação e reação devem ser compreendidas dentro do contexto social onde ocorrem, doravante, os fatores situacionais, que podem aumentar a vulnerabilidade dos alvos e contribuir para sua reação ao comportamento hostil.”.

Ou seja, uma vez que, o assédio moral ocorre no espaço de trabalho, este deve ser compreendido nesse mesmo contexto, e deve ser estudado tendo em conta os fatores que proporcionam esse comportamento. Numa visão mais ampla, Júnior e Mendonça (2015) identificaram vários motivos que podem estar na origem do assédio moral no local de trabalho, tais como: a inveja em relação às competências profissionais do outro; a imaginação do agressor de que a vítima representa uma ameaça profissional; ambientes de trabalho que estimulam muita competição, ou estilos autoritários de liderança, entre outros.

De acordo com estudos realizados por Einarsen (1994 e 1998) as principais causas do assédio moral são: a personalidade das vítimas, os fatores psicossociais, a inveja, a posição hierárquica, o estilo de liderança e alguns fatores externos como o stress e o clima de trabalho. Mais tarde, o autor Einarsen (1999, p.19) sintetiza as principais causas, em quatro principais: “má organização do trabalho, deficiente liderança, uma posição socialmente exposta da vítima e um baixo padrão moral na organização”. Por outro lado, de acordo com Nunes e colaboradores (2013), podem dividir-se os fatores organizacionais potenciais para a ocorrência de assédio em quatro grupos: mudança da natureza de trabalho; organização do trabalho; cultura e clima organizacional e liderança.

Claybourn (2011) defende que os fatores que poderão estar relacionados com o desenvolvimento do assédio moral são o comportamento dos trabalhadores no local de trabalho, a perceção dos trabalhadores e a satisfação no trabalho.

São vários os fatores ligados às mudanças na organização que podem ser desencadeadores de comportamentos não éticos tais como o assédio moral.

TABELA 2: FATORES LIGADOS ÀS MUDANÇAS DA NATUREZA DO TRABALHO E À ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO POTENCIADORES DE ASSÉDIO MORAL

Intensificação do trabalho
Mudanças na composição do grupo de trabalho
<i>Downsizing</i> e reestruturações
Mudanças organizacionais
Precariedade do emprego
Aumento de stresse
Sistemas de recompensa e benefícios não claros
Terceirizações
Problemas de comunicação
Desequilíbrio de poder
Baixo controle do trabalho
Ambiente onde não existem regras claras, onde tudo parece permitido
Situação precária do trabalho

Fonte: Nunes e Rosa, 2013

No quadro anterior apresentam-se, de forma sintetizada, alguns fatores ligados às mudanças no trabalho, que podem facilitar a ocorrência de assédio moral. Processos de fusões, aquisições e reestruturações feitos sem preparação, sem transparência e sem critérios claros de avaliação podem gerar sentimentos violentos (Freitas et al., 2008; Nunes et al 2013). De acordo com Nunes e colaboradores (2013, p. 98) também as “terceirizações podem gerar conflitos entre os funcionários efetivos e os terceirizados, criando assim um ambiente dividido, o que favorece os comportamentos e ações hostis”.

Mudanças no estado da organização, como mencionado por Freitas e colaboradores (2008), podem gerar a incerteza e a dúvida, levando a um aumento na pressão exercida sobre os funcionários, relativamente à sua permanência na organização. Outros fatores, apresentados no quadro seguinte, ligados à organização do trabalho podem também estar associados a atividades e atitudes mais adversas.

Segundo Nunes e colaboradores (2013) o conflito e o assédio podem ser gerados através de regras não claras e ambíguas. Ainda acrescentam: “no que se refere à organização

do trabalho, a não satisfação e frustração com as más condições de trabalho, métodos e processos ineficientes e inadequados, demandas, estruturas e regras não claras, comunicação interna deficiente, são fatores que podem levar ao assédio moral.” (Nunes e Rosa, 2013, p.98).

De acordo com Einarsen (1999, p.20) “30 vítimas de assédio moral irlandesas descreveram o lugar de trabalho delas como sendo um ambiente altamente stressante e competitivo, infestado com conflitos interpessoais e com falta de uma atmosfera amigável e encorajadora, com muitas alterações organizacionais e com um estilo de liderança autoritário.”. O autor pode ainda concluir que o ambiente de trabalho é o fator que mais pode influenciar no que diz respeito ao assédio moral.

Expectativas ao redor dos papéis e das tarefas e baixo fluxo de informação podem criar frustração e funcionar como um precursor para o conflito (Einarsen, 1999).

Outros aspetos, relacionados mais com o ambiente da organização como por exemplo: o barulho, a temperatura muito elevada ou extremamente baixa, espaços muito desorganizados e apertados, podem estar associados a comportamentos mais hostis (Freitas, 2007; Nunes et al, 2013).

Na tabela seguinte, pode ver-se alguns ocorrência do assédio moral são a cultura e o clima organizacional. desses fatores que podem influenciar o surgimento do assédio moral.

TABELA 3: FATORES RELACIONADOS COM O CLIMA E COM A CULTURA ORGANIZACIONAL

Competição interna
Insatisfação com o trabalho
Injustiça organizacional
Baixa qualidade do ambiente de trabalho
Conflitos
Qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro do grupo

Fonte: Nunes e Rosa, 2013

O assédio moral pode fazer parte da cultura organizacional, se este for visto como uma norma ou uma crença partilhada pelos funcionários.

Para Ziemer (1996, p. 125) “a transmissão da cultura dá-se basicamente de forma inconsciente e inquestionável e explica, em parte, por que as empresas punem comportamentos

desejados e recompensam aqueles indesejáveis”. Assim, as organizações onde os assediadores têm conhecimentos de que não serão punidos, nem castigados de forma alguma, pelo facto de não existirem políticas para prevenir e condenar o assédio, esta conduta aumentará cada vez mais.

Relativamente à variável clima organizacional, de acordo com Nunes e colaboradores (2013, p.102) “existe uma significativa correlação entre o assédio moral e a baixa satisfação com o clima social, por exemplo: relações de cooperação fracas e um alto grau de inveja e competição interna”.

O clima organizacional tem-se revelado cada vez mais individualista e competitivo, onde prevalecem as críticas destrutivas e egoísmos que contaminam os funcionários nas organização, podendo criar sentimentos de incerteza (Freitas et al., 2008, Nunes et al, 2013).O último fator apontado por Nunes e colaboradores, como uma possível causa do assédio moral, encontra-se relacionado com a liderança, e apresenta-se na tabela seguinte.

TABELA 4: FATORES RELACIONADOS COM A LIDERANÇA POTENCIADORES DE ASSÉDIO MORAL

Gestão/superiores desinteressados
Deficiências no comportamento dos líderes
Lideranças autocráticas
Líderes abusivos
Fraqueza da autoridade hierárquica – poder paralelo

Fonte: Nunes e Rosa, 2013

Tal como defende Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2007, p 350) “a lição que aprendemos nos últimos 40 anos é porventura a de que a liderança dos grupos e organizações é uma interação altamente complexa entre o indivíduo e o ambiente social e de tarefa” . Ou seja, a liderança não pode ser vista como um ato isolado, praticado por um líder. Depende de um conjunto de fatores, como dos seguidores e do ambiente. Segundo Cunha e colaboradores (2007) um líder deve ser capaz de tomar decisões, obter e disseminar informações, influenciar as pessoas e construir relações.

Entende-se, assim, por liderança a capacidade de influenciar, inspirar, motivar e persuadir. Os líderes podem emergir naturalmente num grupo, ou surgir da atribuição de um

cargo. A liderança pressupõe uma desigualdade na distribuição do poder, logo prevê a existência de mais do que um indivíduo.

A liderança irá ter vários impactos ao nível organizacional, tais como: turnover, satisfação, motivação, empenhamento, coesão do grupo, produtividade, entre outros. Segundo Cunha e colaboradores (2007), o processo de liderança integra três componentes, ou seja, segundo o autor o estilo de líder será bem sucedido se, dependendo da favorabilidade das situações, o encaminhar a um bom desempenho do grupo.

Entende-se por liderança ética, “a demonstração de conduta normativamente adequada por meio de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os seguidores através de uma comunicação de duas vias, reforço e tomada de decisão” (Brown, Trevinõ, e Harrison, 2005, p.120).

Ou seja, os líderes éticos preocupam-se com os princípios da moral e da deontologia, tendo sempre em conta o bem-estar dos seus seguidores e da sociedade.

Segundo Trevinõ, Brown e Hartman, (2003) as principais características de um líder ético são o altruísmo, a honestidade e a confiabilidade.

Por sua vez, a liderança antiética segundo Jones (Brown e Mitchell, 2010, p.588) “envolve atos ilegais e/ou moralmente inapropriados para a sociedade no geral”. Ou seja, a liderança antiética contrariamente à liderança ética baseia-se numa supervisão abusiva, onde prevalece a manipulação.

A afetividade e o sucesso a longo prazo de uma organização são afetados, quando predomina o tipo de liderança tóxica, tal como afirma Brown e colaboradores (2010).

Quando o líder recorre a comportamentos discriminatórios, torna-se mais fácil para os outros elementos da empresa seguir a sua conduta, sendo assim facilmente influenciados. Assim como defende Cunha e colaboradores (2007, p. 332) “os chefes podem desta forma ser vistos como tradutores da “linguagem” organizacional. Os bons tradutores geram situações positivas, os maus degradam mesmo aquilo que a organização tem de bem”.

Os autores Brown e colaboradores (2010, p.1) defendem que “a importância da liderança é promover a conduta ética nas organizações”. Tal como defende Cunha e colaboradores (2007, p.332) “os bons chefes potenciam as boas regras e neutralizam as más, ao passo que os maus chefes neutralizam as boas regras e potenciam as más”. Ou seja, a partir do momento que o líder legitima comportamentos antiéticos e humilhantes, esse sentido passa a ser partilhado pelo grupo de trabalho

Ao invés, quando o líder opta por uma liderança ética, focada nas necessidades individuais, a possibilidade de se encontrar um bom ambiente de trabalho cresce, sendo assim menor a probabilidade de ocorrência de assédio moral.

2.3 PROTAGONISTAS DO ASSÉDIO MORAL

Para haver assédio moral, tem de haver uma relação entre o agressor e a vítima, ainda que esta relação não seja pretendida nem desejada pelos dois. Tal como defende Metzger (2012) se o dominado não aceitar tal relação, não existe dominador. O que torna um sujeito dominador é a legitimidade que tem sobre o dominado, sem que, para isso, necessite de utilizar a força.

O assédio moral pode estar relacionado com o fator personalidade (Einarsen, 1999; Nunes et al, 2013). Tal como defendem Nunes e colaboradores (2013, p.97): “os fatores individuais e a personalidade dos envolvidos (vítima e agressor) são aspetos importantes para a análise da ocorrência do assédio moral, pois estes podem apresentar características e personalidades capazes de contribuir para o envolvimento em situações de assédio”.

Apesar da ocorrência do assédio moral estar dependente de distúrbios ao nível da personalidade, este só acontece se a cultura organizacional permitir ou recompensar este tipo de mau comportamento, (Freitas, 2001; Freitas et al., 2008). Outros autores já estudados anteriormente, afirmam que o assédio pode surgir dependentemente da organização do trabalho e do grupo onde os indivíduos estão inseridos.

2.3.1 A VÍTIMA DE ASSÉDIO MORAL

Qualquer pessoa pode ser vítima de assédio moral, independentemente do cargo hierárquico que ocupa ou da profissão. De acordo com Hirigoyen (2002, p.164) “(...) se não existe um perfil psicológico típico das vítimas, existem incontestavelmente contextos profissionais nos quais os procedimentos de assédio moral podem alastrar com mais facilidade. Não são somente os meios em que predominam um nível elevado de stress e uma má organização, mas são sobretudo as práticas de gestão pouco claras, ou até francamente perversas, que representam como que uma autorização implícita para os comportamentos individuais perversos”.

O assédio moral pode estar ligado a discriminações, relativamente à religião, à raça, à orientação sexual, ou alguma doença por parte da vítima. Por outro lado, o género pode ser um fator determinante para a ocorrência de assédio moral. De acordo com vários estudos, tais como o estudo de Einarsen e Skogstadt, (1996) e o estudo de Hirigoyen (2002), as percentagens relativamente ao género da vítima difere de investigação para investigação, mas no geral o género feminino é mais atingido.

A autora questiona os diferentes resultados estatísticos nas pesquisas face ao género mais agredido no assédio moral (Hirigoyen, 2002). De acordo com a autora “as mulheres são as vítimas mais frequentes e sofrem um tipo de assédio diferente, porque as conotações sexistas estão, frequentemente, presentes nos discursos dos agressores” (Júnior et al, 2015, p. 24).

Segundo Heloani (2004), apesar de, na sua maioria, serem as mulheres as mais afetadas, também são estas que procuram mais ajuda médica e se queixam legalmente, de maneira a terem algum tipo de ajuda. Os homens não verbalizam tanto o facto, só costumam fazê-lo quando já não conseguem combater mais contra o assédio.

Relativamente à idade das vítimas, de acordo com o estudo realizado por Hirigoyen (2002) existe maior incidência em trabalhadores na faixa etária 46 e 55 anos, uma vez que, estes são vistos como menos produtivos e menos adaptáveis às mudanças organizacionais. Também se verifica uma incidência em bora menor, também significativa na faixa etária 36 e 45 anos. Não se verifica nenhuma ocorrência na faixa etária mais baixa (menos de 25 anos).

TABELA 5: VÍTIMAS DE ASSÉDIO MORAL POR GRUPO ETÁRIO

Faixa Etária	Percentagem
Menos de 25 anos	0%
Entre 26 e 35 anos	8%
Entre os 36 e 45 anos	29%
Entre os 46 e 55 anos	43%
Mais de 56 anos	19%

Fonte : Adaptado de Hirigoyen (2002, p. 83)

A autora afirma “tudo leva a crer que os jovens são mais vítimas de abusos de poder diretos, a julgar por aquilo que se ouve dizer, do que de assédio propriamente dito” (Hirigoyen, 2002, p.83). Contrariamente Freitas (2001) demonstra que são os trabalhadores mais jovens e com menos experiência, os maiores alvos do assédio moral. A longo prazo a vítima de assédio tende a evidenciar sinais de depressões, insónias e por vezes tentativas suicidas. Assim, a sua prestação no trabalho começa a ser mais fraca, não por sua vontade, mas sim porque esta começa a ter vários problemas físicos e psíquicos (Freitas, 2001).

Segundo Giorgi (2010) é, também, mais provável que os indivíduos com poucas competências sociais ou com características particulares de personalidade se tornarem vítimas de assédio moral.

2.3.2 O AGRESSOR DE ASSÉDIO MORAL

Relativamente ao perfil dos assediadores, tal como defendem Júnior e colaboradores (2015, p.24) “existe uma tendência de que sejam injustos, inconsistentes e interessados mais em si mesmos do que legitimamente na organização. Ainda, são explosivos emocionalmente e abusam do poder e da autoridade que possuem.”.

É unânime definir-se o perfil do agressor como o de uma pessoa que, no geral, dispõe de mais recursos ou que ocupa uma posição de superioridade em relação à vítima. Os agressores submetem a vítima a maltratos e criam um ambiente de trabalho hostil e intimidatório. (Pacheco, 2007, p. 66).

De acordo com vários autores (Heloani, 2004; Pacheco, 2007), os agressores são pessoas hábeis, são bons a executar o seu trabalho na organização, são eficazes, conseguem cumprir e realizar o seu trabalho num menor período de tempo que os restantes e por isso são admirados. É vulgar tratarem mal os seus subordinados, através do desprezo.

A literatura evidencia que os agressores são por regra inseguros quanto à sua capacidade profissional, possuem traços narcisistas, podendo mesmo ter problemas paranoicos. Como tal, para esconder estas suas características, depositam-nas nos seus subordinados. Os agressores não conseguem receber críticas, são desconfiados, de maneira que estão sempre atentos ao que os outros estão a fazer. Apresentam hipersensibilidade, são ambiciosos e invejosos (Heloani, 2004; Araújo et al, 2007).

Os assediadores são descritos como impulsivos e normalmente agressivos (Nunes et al, 2013) e por norma aproveitam-se do trabalho dos outros, e como defende Heloani (2004), tentam montar uma boa imagem de si, sendo posteriormente reconhecidos como os “salvadores da pátria” ou os “guardiões das organizações”. Podem exercer o terror sozinhos, ou aliar-se a outros colegas de trabalho. Acabam por afastar da empresa trabalhadores entre os quais se encontram os mais novos e mais qualificados do que eles, pois não conseguem aceitar o seu sucesso.

O agressor utiliza diversas vias para hostilizar a vítima, segundo Hirigoyen (1999), de acordo com alguns dos comportamentos dispostos na tabela seguinte:

TABELA 6: COMPORTAMENTOS DOS AGRESSORES

<p>Atentado às condições de trabalho</p>	<p><u>Exemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Retirar a autonomia à vítima; - Não lhe facultar informações úteis para a realização de uma tarefa; - Contestar todas as suas decisões de forma sistemática; - Criticar o seu trabalho injustamente ou exageradamente; - Entregar-lhe constantemente novas tarefas; - Atribuir-lhe, voluntariamente e por sistema, tarefas inferiores às suas competências; - Proceder de modo a que não seja promovida; - Atribuir -lhe tarefas incompatíveis com a sua saúde; - Entre outros.
<p>Isolamento e recusa de comunicação</p>	<p><u>Exemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Interromper constantemente a vítima; - Evitar qualquer contacto, mesmo a nível visual, com a vítima; - Instalar a vítima fora do contacto com os outros colegas; - Proibir os colegas de falarem com a vítima; - Entre outros.

Atentado à dignidade da vítima	<p><u>Exemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Espalhar boatos a respeito da vítima; - Troçar das deficiências da vítima ou do seu físico; - Criticar a vida privada da vítima; - Mostrar racismo e preconceito para com a vítima; - Atribuir à vítima tarefas humilhantes; - Insultar a vítima com termos indecentes ou degradantes; - Entre outros.
Violência verbal, física ou sexual	<p><u>Exemplos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ameaçar a vítima de violências físicas; - Agredir fisicamente a vítima, ainda que levemente, empurrá-la, fechar-lhe a porta na cara; - Gritar com a vítima; - Assediar a vítima e agredi-la sexualmente; - Entre outros.

Fonte: Adaptado de Hirigoyen (1999, p. 95)

Em suma, Hirigoyen (1999) afirma que o agressor faz uso de um conjunto de vários procedimentos de forma a manipular e assediar a vítima.

Por sua vez, Kishore (2015) afirma que geralmente os assediadores são provocadores, carismáticos, manipuladores, cruéis e desagradáveis. Recorrem assédio moral para prejudicar alguém propositadamente, para manipular a reputação de um indivíduo, para o excluir socialmente, isolar ou intimidar através de linguagem obscena e piadas ofensivas (Kishore, 2015, p.20).

A autora supracitada declara, ainda, que os agressores atribuem tarefas desfavoráveis às vítimas com prazos ou tarefas impossíveis de realizar, costumam espalhar rumores maliciosos, tratando de forma injusta os outros, e degradando a imagem dos trabalhadores mais competentes, e no caso dos agressores serem superiores hierárquicos, estes aproveitam-se da sua posição para negar formação ou a possibilidade de ascensão a alguém.

2.4 ETAPAS DO ASSÉDIO MORAL

De acordo com Giorgi, (2010, p. 727) “o assédio moral no trabalho refere-se a uma exposição a comportamentos sistemáticos e negativos de natureza primariamente psicológica”, acrescentando, ainda que, este comportamento é um fenómeno interpessoal que evolui a partir de uma interação dinâmica entre pelo menos duas partes.

A título de exemplo pode referir-se o caso de uma funcionária do Carrefour, que durante catorze anos foi vítima de discriminação racial, de comportamentos agressivos e excesso de trabalho, o que a levou a ficar incapacitada durante três anos; numa outra empresa um gerente foi demitido após a empresa ter sido processada por ex-empregados que o acusaram de assédio moral, tendo afirmado que sofriam de maus tratos psicológicos (Consultor jurídico, 2009).

Em 2014 outra notícia foi lançada no Público sobre o despedimento e criação de um processo disciplinar a uma rapariga que maltratava as colegas de trabalho, através de insultos e de pressão psicológica, fomentando assim o conflito (Mota, 2013).

De acordo com vários autores (Giorgi, 2010) o assédio moral pode estar associado apenas a uma exposição a comentários insultuosos, críticas persistentes e excessivas, sendo denominado assédio moral pessoal, ou por outro lado, se forem comportamentos à base de prazos de entrega, cargas de trabalho incontrolável e controlo excessivo denomina-se assédio moral relacionado com o trabalho.

O assédio moral é um processo que se desenrola em várias fases, de acordo com vários autores. Segundo Giorgi (2010), no assédio moral uma pessoa entra numa escala de conflito, onde adquire uma posição de inferioridade, tornando-se um objeto de atitudes negativas e hostis por partes dos superiores e colegas.

Os autores Júnior e colaboradores (2015) dividem as etapas do assédio moral como sendo quatro: inicialmente ataques e mesquinhasias que não são vistos como assédio moral; caso os primeiros ataques continuem inicia-se, o assédio moral propriamente dito; num terceiro estágio dá-se a intervenção da gestão da organização; e, numa última fase, ocorre a expulsão do indivíduo do mercado de trabalho.

Por sua vez, de acordo com Battistelli e colaboradores (2011), as condutas hostis podem ocorrer concomitantemente, em quatro modalidades: deterioração das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal, física e sexual.

Na tabela seguinte estão dispostas as etapas do assédio moral segundo vários autores:

TABELA 7: ETAPAS DO ASSÉDIO MORAL

Hirigoyen (2002)	Einarsen (1999)	Araújo (2007)
Isolar/Vexar/Recusa da comunicação	Comportamentos agressivos	Conflito
Desqualificar	Assédio	Provocações psicológicas
Desacreditar	Fase da estigmatização	Envolvimento da administração
Fazer com que o outro cometa uma falta	Trauma severo	Classificação como pessoa difícil
Assédio Sexual		Sintomas psicológicos

Fonte: Adaptado de: Hirigoyen (2002); Einarsen (1999); Araújo et al (2007)

Relativamente à modalidade um, ou seja, a deterioração das condições de trabalho, podemos associá-la à modalidade *vexar* de Hirigoyen (2002). A vítima realiza todas as ações sozinha, e não é convidada para nenhuma atividade de grupo. São-lhe impostas tarefas inúteis e degradantes, com objetivos inalcançáveis e, por vezes, é-lhe dado trabalho a dobrar, que ela tem de realizar em casa, fazendo com que um sentimento de constrangimento se apodere dela. Segundo Battistelli e outros (2011, p.36) a deterioração das condições de trabalho passam por: “privar o acesso aos instrumentos de trabalho (telefone, computador), não transmitir informações necessárias para a realização das tarefas, atribuir serviços inferiores ou superiores às competências dos trabalhadores, ou incompatíveis com sua saúde e induzir ao erro.”

No isolamento e recusa de comunicação encontram-se comportamentos como ignorar a vítima, separá-la dos outros e recusar todo o tipo de contacto com ela, ou seja, uma total recusa de comunicação com a vítima.

A vítima começa por cortar relações e cria uma barreira entre ela e os seus colegas, e desta maneira começa a isolar-se. A tentativa de levar a vítima a cometer uma falha através de atitudes de desprezo é também uma forma de a constranger. Ela pode cometer erros impulsivamente, o que faz com que, posteriormente, forme uma má opinião de si mesma. Segundo Battistelli e outros (2011, p.36) “na terceira modalidade, podem ser utilizadas insinuações para desqualificar a vítima, espalhar rumores, fazer gestos de desprezo, desacreditá-la diante dos demais.”.

A desqualificação da vítima, segundo Heloani (2004), é praticada de maneira não-verbal e impercetivelmente, através, por exemplo, de um encolher de ombros, de balançar negativamente a cabeça, de suspiros, não cumprimentar a vítima, entre outros. As críticas são expressas como piadas e sarcasmos. Todos estes comportamentos depreciativos fazem com que a vítima pense e questione a sua competência profissional. O agressor tende a fazer trocadilhos com as palavras, gerando mal-entendidos que recaem sobre a vítima.

A desacreditação é outra maneira de o agressor levar a vítima a permanecer em silêncio, tal como defende Hirigoyen (2002). São criadas mentiras e mal-entendidos em redor da vítima. Há uma tentativa de fazer com que a vítima perca completamente a confiança, passando por momentos de humilhação e sendo alvo de difamações. A vítima entra num estado de depressão.

Um comportamento que atenta a dignidade e violência verbal, física e sexual é a quarta modalidade e pode ocorrer sob a forma de assédio sexual que tal como o assédio moral é um comportamento abusivo que pode ocorrer nos mais variados sítios. Mas, apesar de terem traços em comum, o assédio moral e o assédio sexual são diferentes. Assim, “o assédio sexual não é mais do que um passo no assédio moral. Trata-se, em ambos os casos, de humilhar o outro e o considerar um objeto à disposição. Para humilhar, aponta-se o íntimo. E o que há de mais íntimo do que a sexualidade?” (Hirigoyen, 2002, p.87).

O assédio sexual é também uma “questão eminentemente organizacional, já que necessita da estrutura de poder para sustentar-se e ameaçar o outro.” (Freitas, 2001, p.16), sendo raras as organizações onde nunca tenha ocorrido um caso de assédio sexual. No caso do assédio sexual, o mais comum é o caso em que os agressores se aproveitam da sua posição de superioridade para induzir alguém a realizar as suas vontades, fazendo uso do seu poder para chantagear a vítima.

Designa-se, então, por assédio sexual uma situação em que comportamentos não desejados de índole sexual se manifestam de várias formas físicas, verbais ou não verbais.

Começa a criar-se um mau ambiente, em que a vítima se sente humilhada e intimidada, acabando por perder a sua dignidade, ou seja, são comportamentos não desejados pela própria. O que os praticantes deste comportamento sugerem não é uma relação, mas sim uma maneira de chantagear a vítima: para que esta não saia prejudicada, terá de fazer o que eles exigem.

2.5 TIPOS DE ASSÉDIO MORAL

Existem diferentes tipos de violência moral no trabalho, podendo ocorrer entre colegas ou entre subordinado e chefe.

De acordo com Kishore (2015) o assédio moral pode ocorrer devido às seguintes razões: recusa por parte da vítima em ser controlada; inveja por parte do agressor dada a competência da vítima no trabalho; inveja das habilidades sociais da vítima; e, por fim, devido à personalidade do agressor.

O assédio moral interpessoal e o assédio moral organizacional são dois tipos de assédio que podem ocorrer. Segundo Schatzmam, Gosdall, Soboll, e Eberle (2009) o primeiro resulta de um processo contínuo de isolamento, destinado a um alvo em particular, de maneira a prejudicá-lo, já o assédio organizacional pode ser visto como uma estratégia de gestão, onde são usados diferentes mecanismos para explorar os trabalhadores. Este último tipo de assédio pode ter várias finalidades tais como: aumento de produtividade, diminuição de custos ou mesmo despedimentos.

Segundo Grazina e Magalhães (2012, p. 15) “o processo de assédio moral não só tem vários tipos como passo por diversas fases, sendo que tem em comum a falta de comunicação.”.

De acordo com vários autores pode dividir-se o assédio moral em quatro tipologias: horizontal, ascendente, descendente e misto (Freitas, 2001; Hirigoyen, 2002, Grazina e Magalhães, 2012; Júnior et al, 2015).

O autor Leymann (1996) , através de um estudo a um grupo de 186 pessoas, pode observar que 58% dos casos de assédio moral eram iniciados na administração, 29% dos casos de assédio moral partiam dos patrões, 12% dos colegas e 1% dos subordinados.

2.5.1 ASSÉDIO MORAL HORIZONTAL

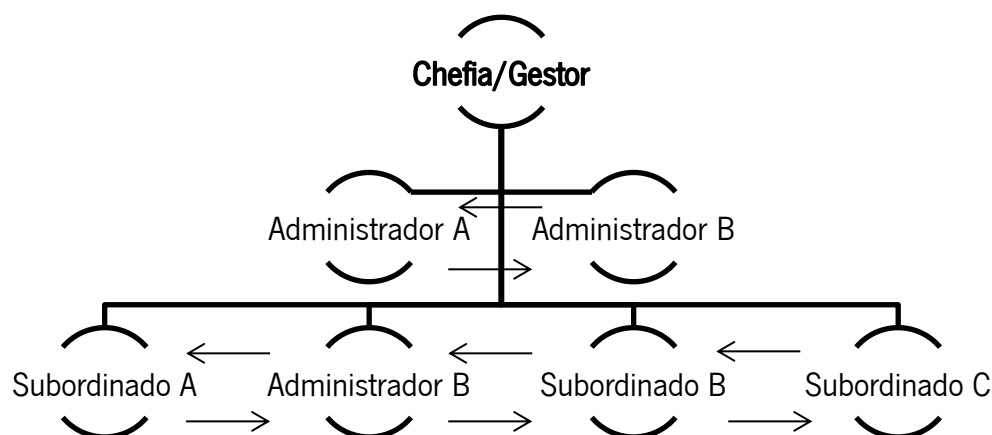
O assédio moral horizontal verifica-se quando ocorre agressão entre colegas. Dentro de um mesmo grupo não se tende a aceitar diferenças, tentando sempre que haja homogeneidade. Por exemplo, num grupo constituído maioritariamente por homens, é difícil uma mulher entrar e sentir-se logo integrada e respeitada por todos. Esta estará sujeita a várias piadas de mau gosto, e a gestos indecentes.

O assédio entre colegas ocorre devido a um “sentimento de inveja em relação a qualquer um que possua algo que os demais não têm” (Freitas, 2001, p. 11), ou seja, não é só o poder que é cobiçado, a inveja pode derivar da beleza, da competência ou até mesmo da juventude.

As agressões entre colegas podem ocorrer devido ao mau humor, à má integração no grupo, à existência de uma promoção no cargo, pois está sempre presente o pensamento de que se pode perder o emprego, devido à extrema competição no mercado de trabalho (Freitas, 2001).

De acordo com Grazine e Magalhães (2012, p.15) “as perseguições são feitas por colegas com a mesma nível hierárquico e são motivados por fatores como: competitividade, sentimentos de inveja, e outros.”.

FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL HORIZONTAL



2.5.2 ASSÉDIO MORAL VERTICAL ASCENDENTE

O assédio moral vertical ascendente ocorre quando um superior é agredido pelo subordinado. É o tipo de assédio moral mais raro, e pode ocorrer devido ao superior hierárquico ser inseguro ou pouco experiente (Grazina e Magalhães, 2012).

Segundo Hirigoyen (2002) não é dada muita atenção a este tipo de assédio, uma vez que se parte do pressuposto que a própria hierarquia proteja a vítima, no entanto a autora defende ainda, que qualquer pessoa pode ser vítima de assédio moral independentemente da posição hierárquica que ocupa.

Quando o assediado é um superior hierárquico este não pode ou não deve recorrer ao apoio dos sindicatos, nem ao apoio de outros superiores, segundo a autora Hirigoyen (2002), uma vez que, isso demonstrará fragilidade, incompetência e inaptidão para resolver o problema, mostrando, assim, ineficiência para desempenhar o cargo de chefia.

Este tipo de assédio pode acontecer quando um colega é promovido, sem conhecimento prévio dos outros, ou quando uma pessoa cujo estilo e métodos são reprovados é contratado, fazendo com que os trabalhadores acreditem que o seu superior não tem capacidades suficientes para a função que desempenha (Pacheco, 2007).

De acordo com Freitas (2001) este comportamento pode estar presente aquando da não entrega de documentos ou do seu extravio, através de escutas de telefonemas privados. Pode ocorrer também quando o subordinado tem uma ligação com os colegas do seu superior e através disso começa a espalhar boatos e mentiras.

FIGURA 2: REPRESENTAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL VERTICAL ASCENDENTE



2.5.3 ASSÉDIO MORAL VERTICAL DESCENDENTE

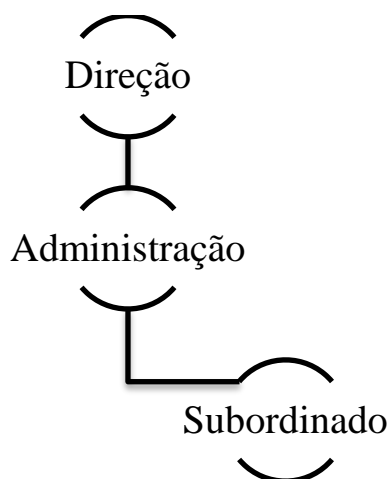
O assédio moral vertical descendente, também conhecido por *bossing*, ocorre quando um subordinado é agredido pelo superior, sendo o caso mais frequente de assédio moral de acordo com Grazina e Magalhães (2012).

Este tipo de assédio moral é o mais nocivo para a saúde da vítima, uma vez que a torna mais vulnerável e frágil, levando ao isolamento e à dificuldade em ultrapassar a situação, segundo Pacheco (2007).

Tal como Júnior e colaboradores (2015) defendem é importante fazer uma distinção entre um agressor de um “chefe rígido”, uma vez que, este é o tipo de assédio moral mais comum “existe uma tendência de que os primeiros sejam injustos, inconsistentes e interessados mais em si mesmos do que legitimamente na organização. Ainda, são explosivos emocionalmente e abusam do poder e da autoridade que possuem. Já os “chefes rígidos” agem de forma justa e coerente, de maneira controlada, focalizando os resultados organizacionais.” (Júnior et al, 2015, p.24).

Segundo Freire (2001) os chefes sentem a necessidade de exercer pressão sobre o disciplinado para se sentirem seguros. Podem estar associadas várias causas a este tipo de violência, nomeadamente, a inveja, a antipatia, as diferenças culturais ou religiosas, as diferenças de idade, entre outras. É o tipo de violência mais grave, pois quase sempre a empresa acaba por se unir toda contra o assediado.

FIGURA 3: REPRESENTAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL VERTICAL DESCENDENTE



2.5.4 ASSÉDIO MORAL MISTO

Por último, existe o assédio moral misto, no qual a violência ocorre quer da parte do chefe, quer dos colegas de trabalho.

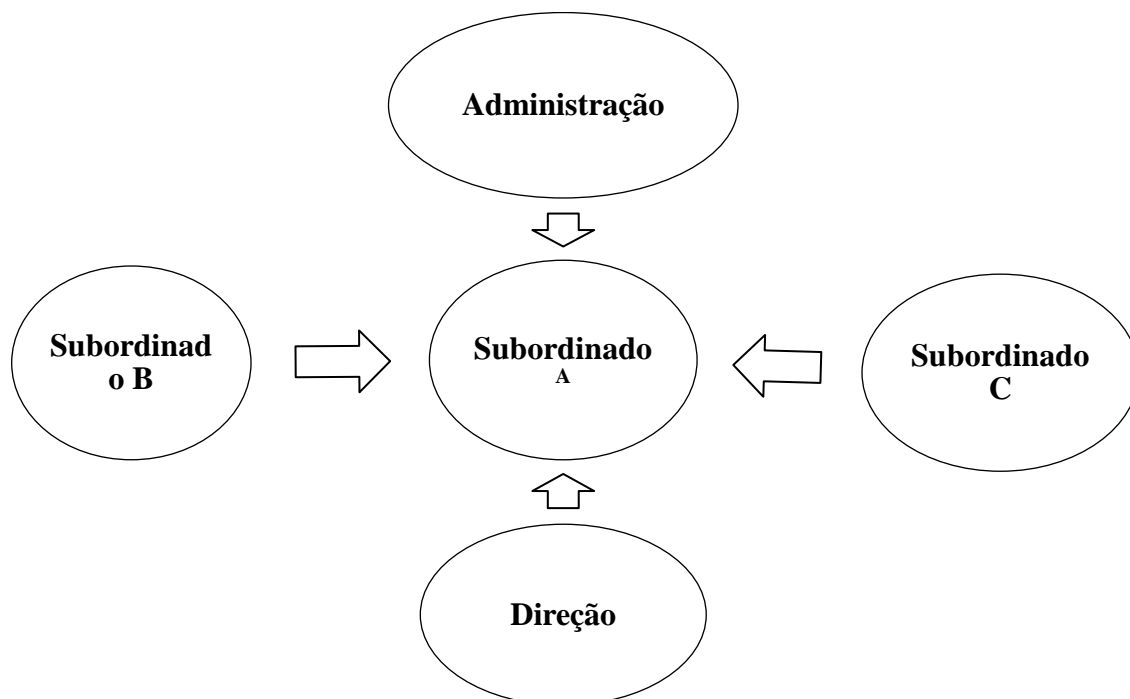
De acordo com Freitas (2001) esta pode ser a situação mais grave para a vítima, pois tende a ser assediada e cercada de todos os lados.

Segundo Grazina e Magalhães o assédio moral misto “ocorre quando o assédio horizontal se prolonga até se tornar assédio moral vertical descendente, tornando-se a hierárquica superior cúmplice do agressor por omissão, uma vez que não fez nada para resolver a situação.”(2012, p. 15).

Se o líder não agir perante comportamentos de assédio, torna-se um ativo, na medida em que tende, ele próprio, a ter atitudes omissivas e compactuantes.

Por sua vez outros colegas, ao assistirem à participação da chefia neste comportamento, também nada fazem e, assim, não assumem, também eles, uma posição contrária aos demais agressores, acabando por juntar-se a eles no processo de humilhação (Hirigoyen, 2002).

FIGURA 4: REPRESENTAÇÃO DO ASSÉDIO MORAL MISTO



2.6 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

O assédio moral é um fator emergente, na medida em que tem um grande impacto na saúde dos indivíduos quer dentro do trabalho quer fora deste, de acordo com O'Moore e Crowley (2011).

Este tipo de comportamento humilhante e degradante tem despoletado o interesse quer por parte de investigadores, quer das organizações, sobretudo devido às consequências negativas que tais atos têm no comportamento dos agressores que se traduzem em custos associados aos comportamentos, e em efeitos sociais e psicológicos (Appelbaum, Semerjian, & Mohan, 2012).

Segundo Appelbaum e outros (2012, p. 204) “um comportamento anticonvencional no trabalho ocorre quando um funcionário numa organização se comporta de forma voluntária de uma maneira que viola normas organizacionais significativas ameaçando o bem-estar dessa organização e/ou o dos seus membros.”.

Entende-se por comportamento desviante, aquele que não for de encontro com as normas e leis definidas pela organização. Os autores acima referidos defendem ainda que existem dois tipos de comportamento: o anticonvencional positivo e o anticonvencional negativo. O primeiro diz respeito a comportamentos com intenções honradas, mas que se afastam das normas definidas pela organização (Appelbaum, Semerjian e Mohan, 2012). Por outro lado, “o comportamento anticonvencional negativo, no local de trabalho, acontece quando há ausência de uma causa positiva e quando o efeito disto pode ter consequências negativas para a entidade, onde a entidade pode ser uma organização, um grupo ou um indivíduo.” (Appelbaum et al, 2012, p.204).

De acordo com Mendonça (2001, p.154) “todo o assédio moral pode constituir um perigo para a saúde do trabalhador”, desta forma deve atuar-se sobre ele.

Segundo Kishore (2015, p.20) “os resultados de comportamentos de assédio moral têm mostrado que esta atividade pode causar sofrimento clinicamente significativo e deficiência nas áreas sociais, ocupacionais e noutras áreas de funcionamento.”.

Uma pesquisa internacional mostrou que o assédio moral no trabalho é uma das principais causas do stress, da ansiedade e de saúde debilitada, bem como é um potenciador de mau estar no trabalho, de acordo com O'Moore e Crowley (2011).

Giorgi (2010) defende, que apesar de serem muitas as consequências associadas ao assédio moral, não há, ainda, uma distinção entre as reações imediatas e os efeitos a longo prazo provocados pelo assédio moral.

Em suma, uma vez que o assédio moral é um potenciador de várias consequências negativas as organizações devem estipular medidas preventivas no combate ao assédio moral no local de trabalho. É importante que, principalmente os gestores das organizações, estejam conscientes deste comportamento.

Segundo a Eurofound “para projetar medidas preventivas adequadas, é importante interpretar as verdadeiras causas da violência no trabalho. Este desafio consiste na resolução dos problemas de assédio moral, através da melhoria da organização do trabalho e a implementação de boas práticas de gestão no combate ao assédio no âmbito do trabalho.” (2010, p. 21).

De acordo com Hirigoyen as organizações têm a responsabilidade de fazer uma intervenção primária, que consiste em agir antes de se notar um número considerável de vítimas, ou seja, segundo a autora deve agir-se de maneira proativa.

De acordo com Terrin e Oliveira (2007) constituem boas práticas preventivas a introdução de um código de ética nas organizações e a inserção de ações organizacionais tais como formações para os gestores e funcionários.

2.6.1 CONSEQUÊNCIAS PARA O INDIVÍDUO

Como afirma Freitas (2007, p. 6), “diversos estudos demonstram que o assédio gera desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, provocando diversos problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática, de duração variável, que desestabiliza a sua vida.”.

O assédio moral pode ter tanto consequências físicas como psicológicas, segundo Hirigoyen (2002). No entanto, a autora, considera que a vergonha e a humilhação são as consequências específicas do assédio moral.

Segundo Cassitto e colaboradores (2004) o assédio moral pode provocar vários efeitos psicopatológicos, psicossomáticos e comportamentais para as vítimas, expostos no quadro a seguir:

TABELA 8: EFEITOS DO ASSÉDIO MORAL

Efeitos psicopatológicos	Efeitos psicossomáticos	Efeitos comportamentais
Reações de ansiedade	Hipertensão	Transtornos alimentares
Apatia	Perda de cabelo	Isolamento social
Irritabilidade	Cansaço	Disfunção Sexual
Melancolia	Dor de cabeça	Consumo de drogas e álcool
Insegurança	Dor de estômago	Reações agressivas

Fonte: Adaptado de Cassitto e colaboradores, 2004

Os autores O'Moore e Crowley (2011, p.68) declaram também “que o assédio moral no trabalho provoca efeitos negativos que por sua vez levam a distúrbios fisiológicos como dores locomotoras, fadiga crônica, dores de cabeça, perda de apetite, insônia e aumento da pressão arterial”.

De acordo com Uva (2007) a perda de autoestima e de autoconfiança começam a aumentar devido a uma diversidade de sentimentos tais como: a dúvida, a incerteza, a confusão, a culpa, entre outros. Estes problemas afetam tanto o emprego da vítima, como a sua capacidade de concentração. O autor acrescenta que os principais sintomas passam por: “serem frequentes as cefaleias, as alterações gastrointestinais e as repercussões sobre o aparelho cardiovascular os sintomas de atingimento da saúde mental são igualmente muito frequentes e vão desde a dificuldade de concentração e a perda de confiança até à ocorrência de pensamentos suicidários, agressividade e sintomas paranoides, depressivos e obsessivos” (Uva, 2007, p.7).

Segundo Appelbaum, Semerjian, e Mohan (2012), um ambiente de trabalho negativo pode ter efeitos graves sobre a saúde dos trabalhadores como: irritabilidade, raiva, incapacidade de concentração e perda de memória. Também a depressão e as tentativas de suicídio estão associados como consequência do assédio. É comum a perda de emprego, o sentimento de injustiça e apatia, que, posteriormente, podem ser associados a problemas de alcoolismo e drogas.

Ao nível individual as consequências podem começar por ser mais superficiais, como a confusão mental e a dificuldade em pensar de forma clara. No entanto, a vítima tende a isolar-se

socialmente e, com o agravar da situação, podem ocorrer depressões e delírios decorrentes de se sentirem constantemente perseguidas. O indivíduo perde a sua autoestima, a sua identidade e a sua personalidade é, consequentemente, atingida.

Em suma, tal como defende Cooper-Thomas, Gardner, e O'D (2013, p. 386) “a nível individual, os resultados do assédio incluem baixa autoestima, negatividade, ansiedade, *stress*, fadiga, cansaço e depressão”.

Algumas das consequências provocadas pelo assédio moral não tem segundo o Uva (2007) sinais externos, afirmando, ainda, que o assédio moral faz parte da zona invisível. Ou seja, segundo o autor, este comportamento está associados a várias consequências que, ainda, não foram reconhecidos como doenças profissionais.

2.6.2 CONSEQUÊNCIAS PARA OS OBSERVADORES

Segundo Araújo, McIntyre e McIntyre (2007), diferentes estudos revelam que os observadores do assédio moral tendem a demonstrar um nível de *stress* maior relativamente aos que não testemunharam nenhuma situação.

“Alguns estudos (Rayner, 1997) revelam que, uma percentagem elevada de testemunhas querem ajudar a vítima, mas só uma pequena parte é que o consegue fazer, eventualmente, porque acreditam que não vão conseguir mudar o rumo dos acontecimentos, e por outro lado não querem ser vistos como pessoas problemáticas” (Araújo et al, 2007, p.119).

Muitas vezes sofrem por não poderem fazer nada e avaliam-se como incapazes de ajudar a vítima.

2.6.3 CONSEQUÊNCIAS PARA A ORGANIZAÇÃO

O assédio moral acarreta profundas consequências para as organizações. Soares e Oliveira (2012, p.197) argumentam que “para as organizações, as consequências do assédio moral são desastrosas em termos de eficiência e eficácia organizacionais, produtividade e lucratividade de várias maneiras.”

A nível organizacional, os efeitos podem incluir doenças ou acidentes de trabalho, o aumento do *turnover*, a queda da produtividade e da qualidade dos produtos. Pode surgir uma menor participação em eventos organizacionais e aumento de outros gastos organizacionais (Soares et al, 2012; Cooper-Thomas et al, 2013).

De acordo com Hoel, Einärsen e Cooper (2003) a rotação de pessoal tem vindo a ser medida através das intenções de sair da organização, por parte da vítima.

Appelbaum e colaboradores (2012, p. 205) sugerem que “o assédio moral está diretamente relacionado com a baixa satisfação no trabalho, alta rotatividade de funcionários, aumento do absentismo e diminuição dos níveis de empenhamento organizacional”.

Finalmente, e caso o assunto se torne público, o nome da organização pode perder valor e começar a ser visto de forma negativa perante o resto da população, acabando por sair prejudicada a relação da organização com os clientes (Soares et al, 2012).

2.6.4 CONSEQUÊNCIAS PARA A SOCIEDADE

Quando os indivíduos são vítimas de assédio moral, também a sociedade, em geral, é afetada, mesmo que as consequências não sejam tão óbvias.

Tal como Júnior e Mendonça (2015) defendem é sobre a sociedade que podem recair os custos relativos por exemplo a tratamentos médicos, a reformar precoces, custos relacionados com baixa produtividade, entre outros. Por sua vez, Freitas (2007, 2012) refere que as consequências ao nível da sociedade podem incluir o aumento das despesas médicas, a redução do número de pessoas capacitadas para trabalhar, o aumento dos suicídios, a destruturação de famílias e os custos associados a processos judiciais. A autora acrescenta, ainda,

“(...) dessa forma, a incapacitação precoce de profissionais causada por acidentes de trabalho, o aumento das despesas médicas e com benefícios previdenciários, a elevação dos índices de suicídios na sociedade, a destruturação familiar e social das vítimas, a perda do investimento social em educação e formação profissional, bem como o custo do potencial produtivo dos profissionais afastados por invalidez requerem atenção como possíveis consequências do assédio moral.” (Freitas, 2012, p. 290).

Segundo Freitas (2012) o assédio moral também gera na sociedade um clima de inquietação, medo, uma vez que esta atividade podem levar as pessoas a perderem a confiança em si mesmas e a desvalorizarem o mundo do trabalho.

Devido a estes fatores, já são vários os países que têm legislação para punir tais comportamentos, de entre os quais Portugal, a Alemanha, a Itália, a França, a Austrália, os Estados Unidos e a Suíça, onde o assédio já é visto como um crime.

2.7 IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDAS PREVENTIVAS

Atendendo a que o assédio moral é um comportamento que se desenvolve no âmbito laboral e tem implicações quer para a vítima como para a organização, é necessário privilegiar uma prevenção e intervenção precoces.

Como defende a autora Hirigoyen "é preciso intervir de maneira precoce, quando se fala simplesmente de um problema e não de uma agressão. Trata-se então de prevenção e de gestão, mais do que da resolução de um problema." (1999, p. 271).

De acordo com Cassitto, Fattorini, Gilioli e Rengo (2012) a prevenção do assédio moral pode ocorrer em três fases: prevenção primária, prevenção secundária e prevenção terciária.

Para uma melhor definição da prevenção primária, a autora Hirigoyen (1999 , p.271) defende que "é preciso pois agir na origem, obrigando as empresas e os poderes públicos a pôr em prática políticas eficazes de prevenção. Não é necessário esperar por um número importante de vítimas para reagir."

Galperin (2002, p.174) defende, ainda, que "para reduzir comportamentos negativos no lugar de trabalho, as organizações têm que obedecer à legislação como também preventivamente criar políticas e desenvolver procedimentos para combater o assédio moral.". O autor expõe que uma política preventiva deveria incluir definições claras sobre o assunto, bem como os procedimentos para solucionar este tipo de comportamento.

Para uma melhor implementação destas medidas preventivas, os gestores organizacionais devem conhecer de forma clara quais as causas potenciadoras deste comportamento de modo a reduzir os casos de assédio e a diminuir os fatores que possam potenciar esta violência psicológica.

É também importante, segundo vários autores (Galperin, 2002; Brizzell, 2009) clarificar e conscientizar os trabalhadores deste problema desenvolvendo métodos de treino e formação sobre o assédio moral, através por exemplo do registo de casos de violência psicológica existente e da reestruturação de maus ambientes de trabalho.

Em suma, segundo Cassitto, Fattorini, Gilioli e Rengo (2012) uma prevenção primária passa por quatro fases: formação e informação aos trabalhadores sobre o assédio moral e as suas consequências; implementação de diretrizes informativas sobre as causas do problema e os seus efeitos na saúde; a criação de um código de ética onde constem que a entidade não irá tolerar comportamentos não éticos; por fim, deve também constar no contrato dos trabalhadores, que caso estes quebrem as regras estabelecidas irão receber uma punição.

Por sua vez, uma prevenção secundária segundo Hirigoyen (1999, p.271) é quando já há um conhecimento de um ou mais casos de assédio moral. A autora acrescenta “há que intervir antes de qualquer manifestação, partindo do princípio que casos deste tipo existem, sem dúvida, de forma oculta, ou podem vir a existir”.

De acordo com Cassitto e colaboradores (2012, p. 27) “uma vez iniciado o assédio moral, torna-se difícil de controlar, a menos que sejam tomadas medidas efetivas.”. Os autores acrescentam que nesta fase devem eleger um confidente ou um mediador, alguém que não esteja associado à organização, por forma a ajudar a vítima a orientar-se.

Por fim, uma prevenção terciária é acionada quando as consequências do assédio moral já são visíveis. Hirigoyen (1999, p.271) defende que “já é demasiado tarde para uma dada pessoa que, antes de mais, carece de acompanhamento médico e psicoterapêutico.”.

Os autores Cassitto, Fattorini, Gilioli e Rengo (2012) defendem que as medidas a serem tomadas numa terceira fase de prevenção são: diagnosticar os efeitos do assédio na saúde do trabalhador, de forma a minimizar as consequências; tentar alertar e conscientizar todo o grupo de trabalhadores sobre este comportamento, expondo vários exemplos de casos de assédio moral, de maneira a mostrar à vítima que esta não teve culpa nem desencadeou a situação; por fim, deve ser criada uma legislação onde constem estratégias de preventivas do assédio moral no local de trabalho, bem como serem providenciadas recompensas às vítimas.

De acordo com Freitas, Heloani e Barreto (2008) o assédio moral é uma atividade devastadora para a vítima, para a empresa e para a sociedade e por isso, diz respeito a todos. A autora Freitas acrescenta

“se profissionais e organizações fecharem os olhos diante dessa questão, estarão reforçando um comportamento que fere o direito que todos têm de serem tratados e respeitados como seres humanos. Assim, o assédio moral vai além de uma questão moral, constituindo uma questão económica e também um crime, que deve ser punido exemplarmente” (2012, p. 290).

Tal como defende Freitas (2012, p. 290) “uma prevenção eficiente do assédio moral é a maneira mais eficaz de tratar essa questão. Quando um empregado é maltratado, a empresa pode estar desperdiçando talentos, ao passo que quando é construído um ambiente de respeito, é possível atrair e tornar fiéis os melhores empregados.”. A autora acrescenta, ainda, que outra razão ou outra motivação que pode levar as organizações a prevenirem o assédio moral, é o cuidado em manter uma boa imagem, e, conseqüentemente, um bom retorno quer por parte dos trabalhadores, como dos acionistas e da sociedade no geral.

Segundo as autoras Mikkelsen, Hogh e Puggaard (2011) o assédio moral e os conflitos no espaço laboral são fortes potenciadores do mau ambiente de trabalho, e, por isso, devem ser tomadas melhores medidas de intervenção prática, devem ser identificados e avaliados os fatores associados ao processo do assédio moral, bem como devem ser percebidos os efeitos posteriores às intervenções.

Para concluir, segundo Cassitto, Fattorini, Gilioli e Rengo (2012) só uma cultura de longo prazo poderá ajudar no combate ao assédio moral, sensibilizando os trabalhadores para este fenómeno. Acrescentam, ainda, que a prevenção do assédio moral baseia-se na construção de uma boa cultura, que poderá mudar os pensamentos, as atitudes e os valores dos funcionários de uma organização.

3. A EVOLUÇÃO DO ASSÉDIO – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ESTATÍSTICOS

Numa segunda etapa achou-se pertinente a análise de dados estatísticos de maneira a ser possível refletir acerca de vários aspetos relacionados com o assédio moral, tais como: qual o género mais afetado, qual a idade predominante, qual o estado laboral, qual a atividade da empresa e o tipo de ocupação nas vítimas de assédio, nos países europeus.

Os dados estatísticos escolhidos para análise são fornecidos pela Eurofound (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho), uma agência tripartida da União Europeia (U.E.) que fornece informações sobre questões relacionadas com o trabalho e o desenvolvimento de políticas sociais.

De uma grande variedade de informação, selecionou-se para estudo o *Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho* realizado entre Janeiro e Junho de 2010. Para este inquérito, a Eurofound criou o *Survey Mapping Tool* (S.M.T.), uma ferramenta geográfica, com vista a dispor os resultados através de representações gráficas dispostas pelos diferentes países selecionados. Este foi o quinto Inquérito Europeu e é apresentado em comparação com o inquérito realizado em 2005, de maneira a poder fazer-se uma comparação das informações ao longo do tempo. Desde 1990, o Inquérito é atualizado e ampliado a vários países, sendo que o inquérito em análise compreende 34 países europeus¹.

A população estudada é muito vasta, e quando as dimensões da população são muito vastas, recorre-se a uma amostra. Para colmatar diferenças entre a amostra e o conjunto dos trabalhadores em cada país, aplica-se uma ponderação. A distribuição da amostra por região, dimensão da localidade, género, idade, atividade económica e profissão é idêntica à do Inquérito às Forças de Trabalho, produzido pelo Eurostat. É, então, recolhida uma amostra tão representativa quanto possível da população, compreendendo um total de 44 000 inquiridos.

Os questionários foram realizados presencialmente, fora do local de trabalho. Dos resultados das 13 questões facultadas, irei analisar os que se referem às perguntas relativas ao assédio, à violência e à discriminação.

A partir dos 34 países envolvidos no inquérito realizado pela Eurofound, selecionou-se apenas alguns para o estudo, sendo estes os pertencentes à Zona Euro-18: Alemanha, Áustria, Bélgica, Chipre, Eslováquia, Eslovénia, Espanha, Estónia, Finlândia, França, Grécia, Irlanda,

¹ Os países em estudo são: Bélgica, Bulgária, República Checa, Dinamarca, Alemanha, Estónia, Grécia, Espanha, França, Irlanda, Itália, Chipre, Letónia, Lituânia, Luxemburgo, Hungria, Malta, Países Baixos, Áustria, Polónia, Portugal, Roménia, Eslovénia, Eslováquia, Finlândia, Suécia, Reino Unido, Croácia, Macedónia, Turquia, Noruega, Albânia, Kosovo, Montenegro, Switzerland.

Itália, Letónia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos e Portugal. A Zona Euro-18 refere-se ao conjunto de países europeus pertencentes à União Europeia que aderiram ao Euro como moeda comum.

Com base na escolha destes países, pretende-se realizar a comparação entre os vários países da Europa do Norte (tais como a Itália, França, Bélgica, Países Baixos e Alemanha), sendo estes mais ricos e mais desenvolvidos, com os países da Europa do Sul (como Portugal, Espanha, Irlanda e Grécia).

3.1 A SITUAÇÃO DE EMPREGO NA EUROPA

A partir do mapa apresentado a seguir, pode-se constatar que há uma grande estabilidade no que toca à situação de emprego nos países europeus. Segundo dados fornecidos pela Eurofound, enquanto Portugal apresenta uma percentagem que ronda os 75% e os 84%, de pessoas empregadas, Espanha, o nosso país vizinho, exibe uma percentagem superior a 85%. É a Noruega o país que apresenta um maior número no que toca à população trabalhadora europeia, com 92,8%, e a Albânia o que apresenta um menor número, 49,4%. Alguns países, como a Sérvia e a Bósnia, não apresentam qualquer tipo de percentagem, pois, embora sejam europeus, não pertencem à UE.

FIGURA 5: SITUAÇÃO DE EMPREGO NA EUROPA

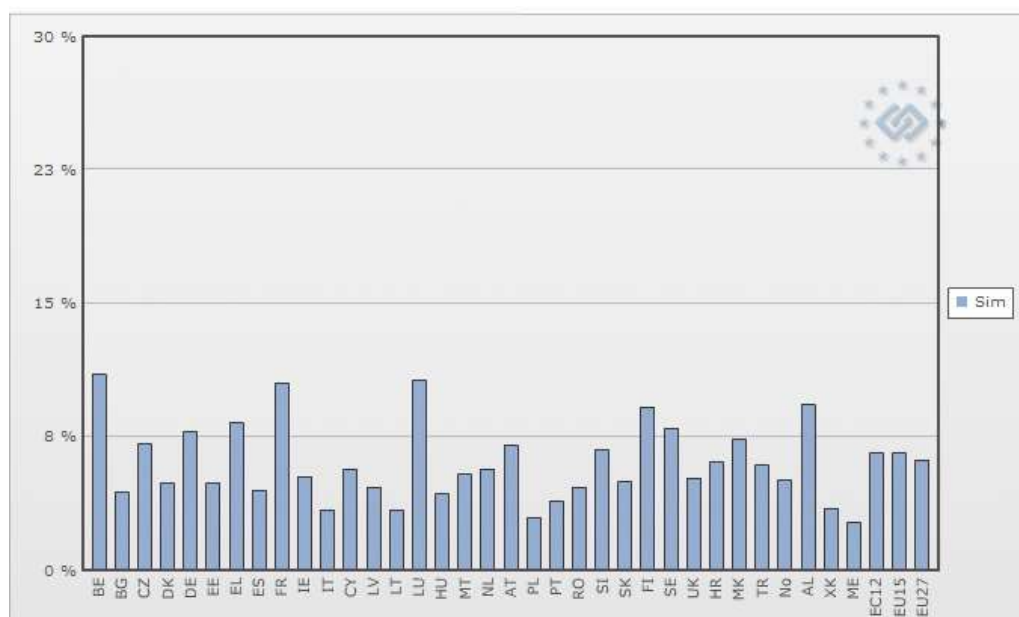


Fonte: Eurofound (2010)

3.1.1 RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E O GÉNERO

O gráfico a seguir exposto diz respeito à perceção da ocorrência de assédio ao nível de todos os países Europeus, integrantes da União Europeia. As estatísticas apresentadas dizem respeito às percentagens de vítimas de assédio por país, de acordo com o género. Há uma grande disparidade no que toca à presença do assédio no local do trabalho em relação ao género, na globalidade dos países. Enquanto, por um lado, países como a Bélgica (BE), o Luxemburgo (LU), a França (FR), a Albânia (AL) e a Finlândia (FI) apresentam uma percentagem superior, situada entre os 9% e os 11%, por outro lado, países como a Itália (IT), o Montenegro (ME), a Polónia (PL) e o Kosovo (XK), situam-se entre os países onde as vítimas de assédio se apresentam em menor percentagem, estando esta situada entre os 2% e os 4%. Portugal encontra-se entre os países com menor percentagem relativamente ao assédio, com 3,9%.

GRÁFICO 1: VÍTIMAS DE ASSÉDIO POR PAÍS



Fonte: Eurofound (2010)

Na tabela 7 (representada no anexo do relatório), podemos verificar a presença de assédio em função do género nos países pertencente à Zona Euro-18.

São, no global, os países da Europa do Norte que apresentam uma maior percentagem de indivíduos que se percebem como vítimas de assédio. A Finlândia apresenta uma

proporção de 9,2%, a França de 10,5% e a Bélgica de 11%. Por sua vez, a Europa do Sul, representada neste estudo pela Espanha, com uma percentagem de 4,5%, pela Itália, com 3,4%, e por Portugal, com 3,9%, apresentam baixas percentagens. Contrariamente, a Grécia (8,3%), um país mediterrâneo, apresenta uma alta percentagem de assédio.

Esta diferença, relativa aos inquiridos que dizem já ter sido vítimas de assédio, presente entre os países do Sul e do Norte, pode dever-se ao facto de os países do Norte serem mais desenvolvidos e terem melhores condições de vida, o que, por sua vez, faz com que as suas populações estejam mais consciencializadas deste fenómeno e, assim, a sua denúncia seja maior do que o constatado nos países do Sul.

Por sua vez, Portugal é um dos países que apresenta uma descida de 1% em relação às vítimas declaradas de assédio entre 2005 e 2010.

O assédio apresenta percentagens de vitimação diferentes de acordo com o género dos inquiridos. Por exemplo, enquanto a Bélgica (11,7%) e a França (10,6%) apresentam um maior valor de vítimas do género masculino, a Espanha (4,8%) e a Itália (4,5%), apresentam um maior valor no que diz respeito às vítimas do género feminino. Como se pode constatar nos países do Norte são os elementos do género masculino que estão mais alerta, mais conscientes deste fenómeno, já nos países do Sul são as mulheres que têm uma maior perceção de serem vítimas deste fenómeno. Por sua vez, Portugal é um dos países onde a maior percentagem de vitimação, com 4,7%, diz respeito ao género masculino, em 2010, e as mulheres com 3,0%.

3.1.2 RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E A IDADE

Em relação à perceção do assédio em função da idade, representado na tabela 8 (no anexo deste relatório), continuam a ser os países Nórdicos os mais afetados. Em geral, é abaixo dos 30 anos que a população tende a referir uma maior vitimação relativamente ao assédio. Dos países em análise, a Espanha (5,0%), a Letónia (4,8%), e o Luxemburgo (10,5%) são os únicos que apresentam maior percentagem entre os 30 e os 49 anos. Por outro lado, a Eslovénia (10,1%) é o único país em que o assédio afeta mais indivíduos acima dos 50 anos. Em Portugal, é entre os indivíduos com menos de 30 anos que a população declara mais ter sido vítima deste comportamento, com uma percentagem de 4,9%, e são os indivíduos com mais de 50 anos que apresentam uma menor percentagem, sendo esta de 3,1%.

Na maior parte dos países da Europa do Norte nota-se também um aumento do assédio reportado entre 2005 e 2010, sendo que na Bélgica e na França o aumento é notório. Também em Portugal, apesar de na totalidade existir uma descida na proporção de vitimação, há uma subida relativamente à percentagem de indivíduos com idade inferior a 30 anos que declara já ter sido vítima de assédio.

O fator idade foi algo que também é referido na literatura sobre o tema: será numa primeira fase, quando os indivíduos iniciam a atividade laboral, que estão mais sujeitos ao assédio. Isto pode dever-se a vários motivos, de entre os quais: as pessoas mais jovens estarem, em princípio, mais conscientes de que este tipo de comportamento em estudo é inaceitável; a sua inexperiência, pois, dado que o mundo do trabalho é algo novo, ainda não sabem lidar com essa questão; pode dever-se também ao facto de os colegas que já permanecem na empresa há mais tempo recearem perder o emprego para o novo trabalhador e começaram a ter comportamentos humilhantes e desrespeitadores do outro.

3.1.3 RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E A SITUAÇÃO LABORAL

Em relação à situação laboral, representada na tabela 9 (disponível no anexo deste relatório), pode constatar-se que a maior percentagem de assédio reportado pelos inquiridos em relação a todos os países encontra-se em situações em que o indivíduo é empregado de outro. O assédio vertical descendente ocorre quando os trabalhadores sofrem humilhações por parte dos superiores e é o mais comum.

A França apresenta uma maior taxa de vitimação relatada em relação a trabalhadores por conta própria. Ou seja, quando um chefe é vítima de assédio e o agressor tende a ser um trabalhador, é o denominado de assédio vertical ascendente.

Em Portugal, a menor percentagem de perceção de assédio (3,0%) é quando são trabalhadores por conta própria e a maior (4,5%) é quando são trabalhadores de outros.

Entre os trabalhadores com contrato permanente é geral a baixa percentagem de casos em que os inquiridos consideram ter sido vítimas de assédio. Isto pode ocorrer pelo facto de o assédio estar associado ao fenómeno da competição, ou seja, colegas de trabalho não irão competir caso o seu emprego esteja garantido e não haja a possibilidade de ficarem desempregados.

3.1.4 RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E A ATIVIDADE DA EMPRESA

A discriminação e o assédio por "Atividade da empresa ou organização" baseia-se nas 16 categorias distinguidas pela nomenclatura das atividades económicas². Podemos concluir, através da tabela 10 (em anexo) que a Itália é o país com a menor percentagem de assédio relatado, com 3,4% na indústria e 3,3% nos serviços. Por sua vez, Portugal apresenta uma percentagem de 3,6 na indústria e de 4,0 nos serviços. A Bélgica e a França apresentam grandes percentagens, quer no setor dos serviços, quer na indústria, rondando entre os 10% e os 11%. O país que mais se destaca, com elevadas percentagens, é o Luxemburgo, com 10% dos inquiridos a dizer já ter sido vítima de assédio no setor dos serviços e 15% na indústria.

Relativamente ao assédio por indústria/serviços, não há uma grande disparidade, sendo que alguns países apresentam uma maior percentagem num setor e outros apresentam mais noutro setor. No entanto, pode notar-se que, nos países mais desenvolvidos, há uma maior percentagem de assédio ao nível dos serviços.

3.1.5 RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E O TIPO DE OCUPAÇÃO

O assédio por "Tipo de profissão" baseia-se em 10 categorias³. Pode verificar-se através da tabela 11 (em anexo), que países como a Bélgica (13,2%), a Grécia (13,6%), a Áustria (12,2%) e a Itália (3,9%) apresentam uma maior percentagem de operários com baixas qualificações a relatar terem sido vítimas de assédio.

É importante realçar que o Luxemburgo apresenta uma grande proporção (20,2%), no que diz respeito às vítimas de assédio entre operários com qualificações elevadas.

² Indústria: Agricultura, caça e silvicultura; Pesca; Indústrias extrativas; Indústrias transformadoras; Produção e distribuição de eletricidade, gás e água; Construção;

Serviços: Transportes, armazenagem e comunicações; Atividades financeiras; Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas; Administração pública e defesa; segurança social obrigatória; Educação; Saúde e ação social; Outras atividades de serviços coletivos, sociais e pessoais; Atividades das famílias; Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais.

³ Administrativos altamente qualificados: Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores das empresas; Especialistas das profissões intelectuais e científicas. Administrativos pouco qualificados: Técnicos e profissionais de nível intermédio; Pessoal administrativo; Pessoal dos serviços e vendedores. Operários altamente qualificados: Trabalhadores qualificados da agricultura e pescas; Operários, artífices e trabalhadores similares. Operários pouco qualificados: Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem; Trabalhadores não qualificados; Forças armadas.

Contrariamente, Portugal apresenta os maiores valores nos administrativos com mais qualificações (5,8%).

A França é o único país, dos selecionados para o estudo, que apresenta a maior percentagem entre administrativos com qualificações elevadas. Isto pode dever-se, tal como já dito anteriormente, ao facto de ser um país desenvolvido e os seus habitantes estarem mais conscientes do fenómeno do assédio e de todas as consequências que este pode trazer.

Tal como estudado anteriormente, numa mesma empresa, o fator “qualificação” é muito importante, pois indivíduos com melhores e mais conhecimentos tendem a ter melhores postos de trabalho. Os colegas de trabalho podem entrar em competição uns com os outros devido ao receio de perder o seu posto de trabalho para o outro e, por vezes, este receio está ligado ao fator qualificação. Indivíduos com maior qualificação estão mais propensos a conseguir e manter o emprego mais facilmente.

No entanto, através dos dados obtidos, podemos concluir que não há uma grande diferença no que toca aos indivíduos que dizem ser vítimas de assédio segundo as suas qualificações.

4. METODOLOGIA

A segunda fase desta investigação teve por finalidade dar resposta aos objetivos inicialmente propostos e contribuir de forma ativa para o entendimento das principais causas e consequências do assédio moral.

Com base no tema em análise, o assédio nas organizações, a metodologia a seguir recaiu num paradigma fenomenológico, centrado num estudo de natureza qualitativa, que se traduz na realização de entrevistas semi-diretivas.

Na entrevista semi-diretiva, segundo Quivy e Campenhoudt (1995, p.192), “o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, a propósito das quais é imperativo receber uma informação por parte do entrevistado”. Ou seja, este método de análise qualitativa baseia-se num contacto direto entre o investigador e o entrevistado, na qual, o conteúdo obtido será, posteriormente, analisado sistematicamente.

A metodologia adotada tem a vantagem de permitir explorar o tema em maior profundidade e obter desta forma mais informação “dada a flexibilidade e a fraca diretividade que permite recolher os testemunhos e interpretações dos interlocutores...” tal como defendem Quivy e Campenhoudt (1995, p.192). Por outro lado, sendo o estudo sobre um tema de grande sensibilidade, a metodologia de carácter qualitativo garante maior exploração do tema e explicação da sua importância como das garantias de anonimato.

4.1 INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Depois de feita a revisão da literatura foi elaborado um guião que serviu de suporte às entrevistas, todavia, dada a natureza do tema em estudo e a necessidade de transmitir ao entrevistado maior liberdade para exprimir as suas ideias não se considerou que o guião deveria ser totalmente estruturante da entrevista pelo que a sua utilização serviu apenas como forma de estruturar e organizar a conversa com os entrevistados.

O objetivo deste estudo consiste em compreender até que ponto os colaboradores desta empresa sabem o que é o assédio moral, se já foram vítimas, agressores ou se já presenciaram algum caso de assédio, e entender, até que ponto estão ou não conscientes das consequências e das causas do assédio moral.

Desta forma, o guião de entrevista (apêndice 6) é composto por 17 perguntas de resposta aberta que abrangem o contexto profissional, o conhecimento do tema, a predisposição para reagir perante determinadas situações, a compreensão das causas e das consequências do assédio moral, bem como a opinião sobre a introdução de políticas preventivas do assédio moral, tal como se pode constatar na tabela seguinte.

TABELA 9: CATEGORIAS DE ANÁLISE PARA O DESENVOLVIMENTO DO GUIÃO DA ENTREVISTA

Categorias primárias	Categoria Terminal
<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos positivos associados ao trabalho e à organização; • Aspectos negativos associados ao trabalho e à organização; 	<u>Contexto organizacional</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do tema; • Exemplos de práticas de assédio moral no trabalho; • Causas do assédio moral; • Consequências do assédio moral; 	<u>Conhecimento do tema e práticas de assédio moral</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Quem são as vítimas; • Quem são os agressores; • Atitudes/Reações perante o assédio moral; • Sentimentos associados ao assédio moral; 	<u>Protagonistas do assédio moral</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Opinião acerca da prevenção do assédio; • O que implementar; • Como implementar. 	<u>Implementação de medidas preventivas ou de combate ao assédio moral no local de trabalho</u>

Relativamente à categoria de análise “contexto organizacional” consideraram-se questões referentes aos aspetos positivos e negativos da organização em estudo, de maneira a poder ser feita uma análise das possíveis causas do assédio moral.

No que diz respeito à categoria “conhecimento do tema e de práticas de assédio moral” atenderam-se a questões que visam perceber qual o conhecimento dos entrevistados face ao tema em estudo e perceber se já foram vítimas, agressores ou testemunhas de casos de assédio moral.

O guião da entrevista é composto, também, com questões que procuram agregar as percepções dos trabalhadores relativamente às causas e consequências do assédio moral, de maneira a poder ser feita uma comparação com outros estudos já existentes.

No que refere à categoria “protagonistas do assédio moral” as questões vão de encontro ao objetivo de perceber qual a percepção dos trabalhadores no que diz respeito aos perfis da vítima e do agressor e, entender quais as reações ou atitudes que estes têm perante casos de assédio.

Por fim, os entrevistados são questionados sobre a implementação de políticas na organização em estudo, de maneira a ser feita uma prevenção relativamente a futuros casos de assédio moral, visando a diminuição deste comportamento. Ou seja, neste ponto procura-se perceber qual a percepção que os trabalhadores têm sobre este tipo de comportamento e de que maneira estão conscientes sobre as consequências que podem advir.

Pretende-se, ainda, que os entrevistados possam sugerir algumas políticas que achem importantes para a prevenção do assédio moral e, até que ponto, estão predispostos a receber formação ou, em que medida, aceitam e querem participar em reuniões regulares, como forma a diminuir os casos de assédio moral no local de trabalho.

4.2 PROCEDIMENTO

Numa primeira fase foi contactada a empresa via contacto telefónico de forma a poder ser agendada uma reunião. Celebrada a primeira reunião em setembro de 2015, onde se procedeu à solicitação para a realização do estudo na organização, obteve-se autorização e iniciou-se a marcação das entrevistas com os colaboradores.

A investigadora obteve colaboração por parte de um dos gestores da empresa, num primeiro contato com os trabalhadores que iriam ser entrevistados. Seguidamente, as entrevistas foram realizadas de forma anónima e confidencial, numa sala particular fora da empresa, apenas com a presença da entrevistadora e do entrevistado.

Todos os trabalhadores permitiram que as entrevistas fossem gravadas através de um gravador áudio, para poderem ser trabalhadas posteriormente. A investigadora assumiu o compromisso de utilizar a informação com um propósito meramente académico e portanto obteve da parte dos colaboradores uma maior predisposição para as entrevistas.

A realização das entrevistas teve lugar durante o mês de dezembro de 2015, na empresa em questão, durante o período de trabalho dos funcionários. Em média as entrevistas tiveram uma duração de 9 minutos. Embora algumas das entrevistas decorressem com uma maior duração, outras foram de curta duração, dado o receio por partes de alguns trabalhadores a falar sobre o assunto.

Por último, não são disponibilizadas as transcrições das entrevistas de modo a que não seja possível fazer qualquer tipo de associação nem à empresa nem aos funcionários, no entanto, em apêndice estão disponibilizadas parte das respostas dadas pelos entrevistados por categorias de análise.

As categorias de análise foram escolhidas com base no estudo teórico, ou seja, achou-se pertinente fazer uma interpretação dos depoimentos de acordo com os subcapítulos estudos como: inicialmente são apresentados os aspetos positivos e negativos que os trabalhadores associam à organização, posteriormente são expostos e interpretados os depoimentos sobre o conhecimento e a reação dos trabalhadores perante casos de assédio moral, uma terceira categoria diz respeito à caracterização das vítimas e dos assediadores, seguidamente será feita uma exposição das causas do assédio moral e das consequências associadas a este comportamento. Nas duas últimas categorias de análise expõe-se a perceção dos trabalhadores enquanto agressores e a perceção dos trabalhadores sobre a introdução de políticas organizacionais preventivas do assédio moral.

4.3 AMOSTRA

Com o intuito de compreender melhor o problema em estudo e conseguir respostas para os objetivos definidos procedeu-se à realização de 18 entrevistas numa empresa localizada no distrito de Braga. A empresa visada não será identificada nem será feita uma caracterização detalhada devido à preocupação por parte da mesma em ser identificada.

De referir que se trata de uma empresa familiar constituída pela 1ª geração (fundadores da empresa – casal) e pela 2ª geração (filhos), no setor da indústria.

Trata-se de uma amostra não probabilística, ou seja, dada a sensibilidade do tema e a dificuldade de colaboração por parte das empresas a amostra é de conveniência. De um conjunto de 22 funcionários e chefias foram realizadas 18 entrevistas. Do total das entrevistas, dezassete foram realizadas a funcionários da empresa e uma a um elemento da gestão.

Os entrevistados são todos do sexo masculino e abarcam diferentes faixas etárias, entre 36 e 71 anos de idade.

As suas funções na empresa são igualmente diferenciadas, tais como vendedor, empregado de escritório, desenhador, operador, motorista, administrativo, encarregado geral, entre outras. Como já referenciado anteriormente foi realizada uma entrevista a um elemento da gestão (sócio/gestor) e as restantes a trabalhadores de hierarquia inferior.

No geral, os funcionários eram todos antigos na empresa, apresentando uma média de 30 anos de serviço. Foi entrevistado, também, um elemento que não se encontra afetivo na empresa e um reformado que presta, apenas, algum apoio aos demais funcionários, sempre que é necessário.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos e posteriormente será feita uma análise de conteúdo das entrevistas⁴ realizadas no âmbito deste estudo. Para uma melhor compreensão, a análise dos dados está repartida por categorias de análise de entre as quais: os aspetos positivos e negativos da organização, o conhecimento e a reação perante casos de assédio moral, a caracterização das vítimas e dos assediadores, as causas do assédio moral, as consequências associadas a este comportamento, a perceção dos trabalhadores enquanto agressores e, por fim, a perceção sobre a introdução de políticas organizacionais preventivas do assédio moral.

Assim, serão apresentados os depoimentos provenientes das respostas dadas pelos entrevistados de acordo com as categorias supracitadas, seguindo-se uma análise e discussão dos mesmos, tendo em consideração a base teórica. O objetivo desta análise consiste em compreender os fundamentos e perceções dos entrevistados relativamente à temática em estudo de acordo com a base teórica estudada.

Esta investigação teve como principal objetivo analisar até que ponto os colaboradores de uma empresa sabem o que é o assédio moral, se identificam no seu dia a dia as suas causas e consequências. Pretende-se, ainda, identificar se os entrevistados alguma vez foram vítimas, agressores ou testemunhas de comportamentos de assédio moral no trabalho. Este estudo teve também como objetivo entender de que forma os trabalhadores caracterizam as vítimas bem como os agressores, no geral. Por último, pretende-se perceber qual a opinião dos entrevistados relativamente à introdução de políticas preventivas do assédio moral em contexto laboral.

5.1 ASPETOS POSITIVOS E NEGATIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Quando questionados sobre os aspetos mais positivos que podiam identificar no local onde trabalhavam, as respostas incidiram em aspetos como a camaradagem, a liberdade de tomar decisões e o convívio, entre outros.

Das várias respostas obtidas podem expor-se as seguintes: enquanto que o entrevistado 1 defendia como um aspeto positivo a “(...) liberdade de poder tomar decisões”, o entrevistado 3

⁴ Em apêndice encontram-se parte das respostas das entrevistas dispostas por categorias de análise.

dizia “ gosto do trabalho em si, dos colegas, do ambiente... Uns dias mais outros dias menos! Pronto vou gostando, que remédio também... Habituei-me a isto.”.

O companheirismo e o convívio entre os colegas de trabalho foi sublinhado por alguns colaboradores como sendo um aspeto positivo na organização e que se entendeu que compensava de alguma forma alguns aspetos negativos.

Outros colaboradores apontaram as funções que exerciam como o fator mais positivo, declarando “o trabalho que eu faço” e “o que mais gosto é o prazer que tenho pelo que faço”. O gosto pelo trabalho realizado surgiu nos depoimentos como um aspeto de compensação de outros menos valorizados pelos colaboradores.

Por outro lado, também foram referidas respostas negativas por parte de alguns colaboradores quando questionados sobre os aspetos positivos da organização de entre as quais o entrevistado 2 dizia “o que é que eu mais gosto? Eu se for a dizer agora não gosto de nada aqui...Oh isso nem vale a pena dizer! Esta fábrica antes era boa, agora não vale nada...”. Um sentimento de decepção em relação à organização como um todo é notória neste depoimento, ou seja, o colaborador não conseguiu identificar nenhum aspeto positivo da organização.

Outro aspeto referido remete para a autonomia e realização no trabalho, declarando o entrevistado 17: “o que mais gosto é de tudo o que faço, por isso é que ainda estou aqui. Custa-me muito estar aqui, e se estou é porque gosto mesmo muito daquilo que faço. Sou uma pessoa muito criativa, e dá-me gosto estar aqui. Porque é difícil aturar esta gente”. Apesar de não gostar do ambiente e da desorganização existentes na empresa, o trabalhador sente-se realizado profissionalmente, e este fator é aliciante o suficiente para o manter a trabalhar na organização em estudo.

Na entrevista a um dos gestores da empresa (entrevistado 18), quando foi colocada a mesma questão, este apontou como aspetos positivos: os vários desafios no desempenho da sua função, ter de lidar com vários feitios e personalidades diferentes, motivos esses que tornam o seu dia a dia mais interessante. Apesar de considerar a constante adaptação como um aspeto positivo, referiu também que é causa de stress, tendo o entrevistado concluído que “pode ser uma causa de stress como pode ser até aliciante e de entusiasmo. Neste caso eu já adoeci por causa desse stress, mas a vida ensinou-me e agora gosto e é até a parte que eu considero mais positiva”.

A realização obtida pelo trabalho desenvolvido e a perceção de que o trabalho é desafiador constitui um apeto tanto positivo como negativo para o gestor da empresa, na medida

em que pode ser visto como um fator que promove o desenvolvimento de competências e habilidades, mas pode, também, ser uma causa de stress. Esta constante adaptação é defendida por Freitas, Heloani e Barreto (2008), como uma causa potenciadora da incerteza e da dúvida, levando a um aumento na pressão exercida sobre os funcionários.

Depois de identificados os aspetos mais positivos, pediu-se aos colaboradores que identificassem os aspetos mais negativos no local de trabalho, sendo a desorganização e o mau ambiente de trabalho os mais referidos. Tal como defendem os autores Nunes e Rosa (2013) a desorganização e o clima de trabalho são dois aspetos potenciadores da ocorrência do assédio moral. Também Einarsen (1999) conclui que o ambiente de trabalho pode ser um potenciador deste comportamento.

Após conclusão das entrevistas pode notar-se que outro aspeto negativo associado à organização em estudo relaciona-se com um clima de trabalho considerado pelos colaboradores como penoso, baseado em constantes discussões e conflitos, tendo um colaborador declarado: “(...) o que não gosto são muitas coisas, desde que não me chateiem a cabeça. O que menos gosto serão as discussões que existem na fábrica. Mesmo que não seja comigo!”. No mesmo seguimento, outro entrevistado mostrou o seu desagrado perante os conflitos existentes na organização proferindo: “(...) o que menos gosto é ouvir o patrão para aí aos berros e a pressionar o pessoal muitas vezes” (entrevistado 3) indicando uma tensão e conflito elevados. Outro entrevistado afirmava como aspeto mais negativo “os conflitos, que às vezes são escusados” (entrevistado 4).

A constante monitoria e controlo exercido pelo superior hierárquico foram aspetos proferidos pelos entrevistados como causadores de uma grande tensão na empresa. A atribuição de trabalho em demasia, ou seja, a distribuição de trabalho a mais do que aquele que pode ser realizado num determinado período de tempo, por um número de trabalhadores foi também uma causa de conflito pronunciada pelos trabalhadores, podendo dar-se os exemplos das declarações do entrevistado 6: “é a realidade, às vezes há aí discussões desnecessárias! Porque é que está a fazer uma coisa se pode fazer duas ao mesmo tempo?” e do entrevistado 10 “a pressão de ter de entregar as obras e assim... E depois somos poucos para o trabalho que é muito”.

A existência de excesso de trabalho para o número de trabalhadores existentes foi um aspeto sublinhado pelos entrevistados, acabando na tentativa, por parte da gestão, de incutir nos

trabalhadores uma predisposição imediata para trabalhar mais do que o que estavam obrigados, através do uso de chantagens, de maneira a alicia-los a trabalhar horas extraordinárias.

Quando questionado o gestor (entrevistado 18) relativamente aos aspetos negativos, este apontou como principal problema conseguir conciliar a exigência do cumprimento dos prazos de entrega por parte dos clientes, com a necessidade de trabalho em horas extras por parte dos funcionários, tendo concluído “temos de fazer um jogo de cintura com os clientes mas também com os funcionários (...)”.

Este jogo de cintura expresso pelo gestor baseia-se na tentativa deste em conseguir que os colaboradores trabalhem horas extras, por forma a conseguir satisfazer os clientes nos prazos estabelecidos para o efeito, e por vezes, para conseguir essa aceitação dos funcionários faz uso de chantagens. Tal como expresso e exemplificado por um entrevistado: “foi uma espécie de chantagem. Ou é assim ou vais embora, e depois isto aliado ao problema da crise... Se não estás bem não falta quem queira infelizmente...”. Associada à urgência do cumprimento de prazos surge a ideia de que os colaboradores são facilmente substituídos, sendo que se não aceitarem as condições impostas pela empresa o mercado dispõe de pessoas disponíveis para tal.

5.2 CONHECIMENTO E REAÇÃO PERANTE CASOS DE ASSÉDIO MORAL

Os entrevistados foram questionados acerca do conhecimento que têm sobre o assédio moral, sendo que nem todos sabiam de que se tratava. Tal como verificado, anteriormente, este desconhecimento do tema por parte dos trabalhadores pode dever-se ao facto do conceito não ser do conhecimento geral, no entanto, quando explicado as pessoas conseguem identificar comportamentos típicos de assédio.

Nas situações em que os colaboradores mostravam desconhecimento do tema, a entrevistadora esclareceu o significado do assédio moral, tendo sido dito que o assédio é uma ação que leva os trabalhadores a sentirem-se humilhados devido à exposição a determinadas situações repetitivas no seu trabalho e que ocorrem com frequência.

Genericamente, o aspeto mais referido pelos colaboradores, como uma prática de assédio moral, foi a pressão psicológica que sofrem por parte da entidade patronal.

Um dos colaboradores entrevistados identificou o assédio moral como “(...) aquela pressão psicológica...” (entrevistado 1). Outro entrevistado afirmou de forma mais contundente

que o assédio moral “é o que o patrão faz todos os dias... É a pura verdade do que se passa aqui dentro...” (entrevistado 2). Para outro colaborador o assédio moral configura-se da seguinte forma “às vezes é tentar influenciar, criar discussões onde não é necessário, pressão psicológica. (...) Uma espécie de chantagem. Ou é assim ou vais embora...”. Mas o assédio moral também é entendido como uma perseguição pelos colaboradores, por exemplo um dos entrevistados referiu que “às vezes estamos aqui a trabalhar e temos sempre alguém atrás da gente (...). E isso não dá conforto nenhum! Estão sempre a vigiar, é o que há mais aqui (...)” (entrevistado 5).

A perceção de desconforto e de vigilância apertada feita pela gestão é visível noutro depoimento que refere “o chefe aqui anda sempre a alinhar as pessoas. A cair em cima deles (...)” (entrevistado 9). É possível identificar pelo depoimento dos colaboradores que existe um clima de trabalho caracterizado por uma elevado controlo e desconforto face a esta situação. As situações de conflito são identificadas em vários depoimentos e por vezes aparecem misturadas com comportamentos assediadores. Por exemplo um dos colaboradores defendia que o assédio moral “é quando estão por qualquer motivo a chamar-nos nomes, quer tenham razão quer não! Mesmo que tenhamos errado, ninguém nos pode chamar nomes (...). É maltratar psicologicamente!” (entrevistado 10).

Um dos comportamentos normalmente associados ao assédio moral é a tentativa de fazer os outros sentirem-se ignorados ou excluídos do grupo. Este comportamento pode ser identificado no depoimento de um dos colaboradores que relata o seguinte: “ele (patrão) às vezes vai ao armazém, passa por mim, parece que não está lá ninguém (...). Faz de conta que está ali um cão (...)”.

Alguns dos entrevistados referiram ainda conhecer casos de assédio moral noutras empresas. Foi dado um exemplo por um dos entrevistados em que uma funcionária foi coagida sexualmente pelo patrão, tendo o entrevistado relatado “uma amiga minha, que foi acusada de roubar numa caixa, depois o patrão queria que ela pagasse com o corpo, mais ou menos isso. São umas coisas esquisitas”. Tal como defendem as autoras Hirigoyen, (2002) e Freitas, (2001) no assédio sexual, os agressores aproveitam-se da sua posição de superioridade para induzir alguém a realizar as suas vontades sexuais. Neste caso é notória a tentativa de chantagem por parte do assediador para com a funcionária, na medida em que, para evitar um despedimento e assegurar o posto de trabalho, a colaboradora teria de satisfazer sexualmente o superior hierárquico.

Quando questionado o gestor, acerca da sua percepção e conhecimento do assédio moral, este mencionou como exemplo a pressão psicológica feita aos colaboradores para cumprimento dos prazos de entrega, através da ameaça de não pagamento de salário, relatando: “acho que é, por exemplo, eu dizer ao fulano tal se nós não entregarmos esta obra não vais receber o salário a tempo”. A coação e ameaça parecem elementos constantes do dia a dia da empresa tal como se constata pelos depoimentos apresentados pelos colaboradores e pelo gestor.

A literatura tem identificado este comportamento da parte das chefias ou seja, tal como é referido por Freire (2001) os chefes sentem a necessidade de exercer pressão sobre o disciplinado para se sentirem seguros sobre algo, pode ser em relação à sua posição de poder, ou à maneira como são vistos dentro da organização, bem como a necessidade de satisfazer os clientes. Esta ideia pode demonstrar alguma insegurança por parte das chefias, uma necessidade de mostrar quem dita as regras, e desta forma incutir uma subordinação às ordens ditadas sem possibilidade de contestação.

Relativamente à visualização e reação perante comportamentos de assédio moral, os colaboradores demonstraram ter opiniões divergentes. Quanto à visualização, uns afirmaram já ter presenciado algumas situações enquanto outros responderam negativamente.

No que diz respeito à reação perante comportamentos de assédio moral, alguns referiram que não reagem, afirmando por exemplo: “Quando não é comigo, meto a cabeça debaixo da areia e siga. (...). Também tento, tento ver sempre a outra parte. Porque a outra parte também está em dificuldades, os patrões, também eles próprios estão sobre pressão!” (entrevistado 1).

Na mesma sequência, outro colaborador afirmava que perante situações de assédio moral não tomaria nenhuma atitude referindo: “ (...) isso fica só para mim... Fica para dentro de mim! É o meu mal...”. Por sua vez, o entrevistado 6 mostrava que era desnecessário tomar qualquer atitude de confronto com o assediador, para não prolongar e criar mais conflitos acabando por consentir tais comportamentos, referindo: “(...) agora cheguei a um ponto que acho que não vale a pena... Se eu vou estar a discutir, vou entrar no conflito dele, então o que é que acontece?! Vou-me prejudicar eu, a mim próprio, psicologicamente... Então deixo-o falar... ”.

Por fim, quando questionado sobre a forma como reage ou reagiria perante casos de assédio moral o entrevistado 7 disse: “continuamos a trabalhar, amigos na mesma”, enquanto o entrevistado 8 referia “guardava para mim”. Destes depoimentos se conclui que vários

colaboradores preferem não tomar nenhuma atitude nem enfrentar casos de assédio moral, tentando desta forma evitar o desencadeamento de mais conflitos.

Vários colaboradores afirmaram que perante estes comportamentos reagiam, respondendo ao assediador direta ou indiretamente.

Um dos colaboradores manifestou a intenção de se manifestar se fosse vítima de assédio dizendo “não aceitava, ia embora. Se sentir que estou aqui a mais vou embora, não estou agarrado a nada. Fecha-se uma porta, abre-se outra (...). Para mim é assim” (entrevistado 4). Outro colaborador manifesta o seu repúdio da seguinte forma: “revolta-me e muitas vezes comento, não é? Porque isso dá muito mau estar no trabalho. Começa a revoltar e já não rende tanto o trabalho”.

Outro entrevistado mostra o seu descontentamento perante casos de assédio moral, e mesmo em situações que não o envolvam diretamente, este refere que manifesta a sua opinião, relatando: “já tenho eu próprio intervindo e mandar o patrão ir dar uma volta, porque é impossível trabalhar assim (...). Até a nós que estamos à parte nos afeta”. Perante o relato anterior, é perceptível a dimensão do assédio moral, na medida em que, mesmo que os confrontos e os comportamentos não sejam de forma direta, ou seja, até mesmo para espectadores ou testemunhas, o assédio moral pode trazer desconforto, afetando negativamente o clima e o ambiente laboral.

O entrevistado 11 mostrava claramente o mau ambiente e o desconforto existente na organização, relatando que para tentar combater o assédio moral exercido pelas chefias, ele próprio fazia uso de comportamentos impróprios e depreciativos, afirmando: “na firma onde trabalho, não deve haver uma pessoa que não tenha sido assediada. Eu expludo, respondo à letra. Às vezes eu próprio faço assédio sobre os patrões”. É notória a existência de vários comportamentos negativos na empresa em estudo por parte das chefias para com os colaboradores, acabando por serem transmitidos aos demais funcionários um tipo de liderança antiética.

Quando questionados sobre a reação que tem perante casos de assédio moral um entrevistado disse “se eu tiver razão, logicamente vou ter de me defender. Porque numa firma mesmo que haja testemunhas, ninguém quer testemunhar contra a entidade de trabalho. Mas eu lutava, fazia o que tinha a fazer, com os meus direitos. E depois logo se via”. Neste caso, o colaborador mesmo não sendo vítima esclarecia que perante casos de assédio moral iria reagir e tentar combater qualquer comportamento adverso e humilhante que surgisse.

Em resposta a esta mesma questão, o gestor confirmou a existência de assédio moral na empresa. No entanto, quando este praticava estes comportamentos não tinha consciência de que se tratava de assédio moral. Afirmou também sofrer de assédio moral por parte da entidade patronal, acrescentando que não reagia, dado tratar-se do seu progenitor. Disse, ainda, “(...) já adoeci por causa disso. Porque me senti culpado por uma série de fatores. Eu comecei muito de baixo, e por mais sendo uma empresa familiar, então a pressão é ainda maior por parte do nosso progenitor, porque além de ser nosso patrão é nosso pai, e portanto não podemos dizer certas coisas, temos de engolir, e depois quando as coisas correm de uma certa maneira, correm mal a culpa é sempre da geração inferior”.

Pode concluir-se que apesar da posição de superioridade que ocupa, também o gestor é vítima de assédio moral, praticado pela 1ª geração, neste caso o pai. O entrevistado expõe como sendo um fator prejudicial esta relação familiar existente no local de trabalho, uma vez que, nalgumas situações, cria uma barreira para expressar algumas ideias ou pensamentos que possam não ir de encontro aos da entidade patronal, acabando por dificultar a comunicação e gerar conflitos de tal ordem, que acabam por provocar consequências ao nível da saúde, tal como expresso pelo gestor.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DAS VÍTIMAS E DOS AGRESSORES

Quando foi pedido que fizessem uma caracterização dos agressores no geral, as principais características identificadas foram a arrogância e o egoísmo, afirmando, no entanto, que pode ser qualquer pessoa. Identificaram, ainda, o facto de alguns trabalhadores quererem progredir rapidamente na carreira, não tendo em atenção aos meios que utilizam para atingir o seu objetivo.

De entre as respostas obtidas podem destacar-se as seguintes: “pode ser qualquer pessoa, é preciso é ter capacidade para fazer pressão. E depois há aquela pressão que é mesmo frontal em que, é através de palavrões, voz alta e essas coisas (...)”, outro entrevistado referia que é “(...) uma pessoa arrogante, que se acha superior às outras, será isso”. Outro colaborador resume da seguinte forma: “são aproveitadores. Às vezes aproveitam-se da fraqueza de uma pessoa para deitá-la abaixo!”.

Quando questionado sobre qual seria o perfil de um agressor em geral outro colaborador afirmou que “(...) tem de ser uma pessoa com outro tipo de moral, mais autoritário (...)”.

Vários entrevistados descreveram o agressor de assédio moral como uma pessoa mais agressiva. Relativamente à mesma questão, um dos entrevistados referiu “aqui quanto maior a hierarquia mais se nota” (entrevistado 10).

Outro colaborador declarou que o assédio moral muitas vezes tem como objetivo denegrir a imagem dos outros e tentar beneficiar-se numa possível promoção e assim é referido que “(...) muitos querem subir de posto, e enterram os outros. É como na escola, fazem guerrinhas e fazem queixa à professora, e aqui é quase idêntico. Quando há um posto melhor, e há alguém mais capacitado, tentamos virar as pessoas contra ele (...). Olha aquele disse aquilo de ti, e depois ele vai falar com ele (...). Só há uma conclusão aqui, barulho. A pessoa entra em conflito e fica mal pronto”.

Outro entrevistado refere exatamente a mesma estratégia associando o assédio a uma tentativa de progressão na carreira tentando tirar vantagem de determinadas situações tal como é referido no seguinte depoimento: “qualquer pessoa que queira subir rapidamente de posto de trabalho, não tenho dúvidas que esses são os primeiro a assediar, hoje em dia, infelizmente, acontece mais do que há uns anos atrás.”.

Quando foi solicitado a um colaborador que descrevesse o perfil de um assediador este afirmou que os agressores são característicos por terem personalidades bem definidas, relatando: “têm uma personalidade muito vincada”.

Por fim, o gestor da empresa (entrevistado 18) quando questionado sobre a mesma questão declarou “acho que qualquer pessoa pode ser um assediador.”, não fazendo referência a nenhuma característica ou detalhe específico.

Quanto às características das vítimas os entrevistados responderam de uma forma geral que qualquer pessoa pode ser uma vítima. Apesar disso, disseram que há pessoas que podem sofrer de assédio moral mais facilmente por possuírem características como a timidez, a ausência de uma personalidade forte e a baixa escolaridade.

Como exemplos ilustrativos desta ideia podem citar-se os seguintes depoimentos: “às vezes são pessoas mais limitadas, que não conseguem lidar com a pressão (...). Eles não têm hipótese e acabam por deixar-se corromper (...)”. Por sua vez, o entrevistado 5 declarava que as principais vítimas podiam ser “as pessoas mais novas.”, ou seja, segundo o trabalhador as pessoas com menos experiência, resultante da idade, podiam estar mais vulneráveis a comportamentos assediadores.

Já o entrevistado 6 disse “(...) pode ser qualquer pessoa.”, sendo esta ideia apoiada também por outros colaboradores (entrevistados 13 e 15). Na mesma sequência o entrevistado 7 declarava “qualquer um de nós pode ser vítima aqui (...)”.

Segundo o entrevistado 9 características baseadas numa personalidade mais introvertida poderão tornar um sujeito mais vulnerável ao assédio moral, ao invés de um indivíduo com uma personalidade extrovertida e social, pelo que o trabalhador afirmava: “acho que têm de ter determinadas características. Serem mais caladas, tímidas (...)”.

Quando foi pedido a outro trabalhador que caracterizasse as vítimas no geral, o relato foi de encontro ao já exposto anteriormente por outros colaboradores, na medida em que este defende que uma personalidade menos comunicativa poderá influenciar se uma pessoa está ou não mais sujeita ao assédio moral, declarando: “não sei explicar bem isso. Quer dizer, uma pessoa retraída, mais fraca. Uma pessoa que não tem uma personalidade muito forte”.

Outro entrevistado afirmava que as principais vítimas de assédio moral “normalmente são aqueles que não reagem. Aqueles que ouvem e engolem (...). Depois vão falando nas costas! Aquela pessoa que menos falta faz à empresa, ou que pelo menos parece fazer menos falta. Talvez também quem tem menos capacidade escolar, não sei, porque não sei, há aí 2 ou 3 que custa mais a entender e são os mais atacados aqui dentro”.

Quando questionado o gestor sobre a caracterização das vítimas no geral este afirmou “(...) tem a ver com a maneira de ser, a personalidade”.

As respostas obtidas foram de encontro à revisão da literatura feita, sendo que segundo vários autores (Hirigoyen, 2002; Júnior et al, 2015) qualquer pessoa pode ser vítima de assédio moral, no entanto, este comportamento pode surgir derivado a aspetos relacionados com a personalidade da vítima e a escolaridade, tal como referido, também, pelos entrevistados.

Por outro lado, relativamente ao agressor, os entrevistados afirmaram que estes têm características narcisistas e egoístas tal como constatado pelos autores Araújo, McIntyre e McIntyre (2007) e Nunes e Rosa (2013).

5.4 CAUSAS DO ASSÉDIO MORAL

No que diz respeito às causas associadas ao assédio moral, tanto os funcionários como o gestor identificaram a crise como um fator que agrava este comportamento na empresa. A

necessidade de cumprir prazos de entrega em espaços de tempo curtos, a existência de pressão exercida sobre os trabalhadores por forma a aumentar a produtividade, a competitividade existente para manter o posto de trabalho são algumas das causas associadas ao início do desenrolar de vários conflitos que, por vezes, têm continuidade para casos de assédio moral.

Os colaboradores identificaram, ainda, causas de assédio moral a desorganização, a falta de comunicação e a personalidade quer das vítimas quer dos agressores.

Um dos entrevistados considera que é da conjugação de um cenário de crise económica e da apetência em termos de personalidade que resultam situações de assédio moral, ou seja, “eu acho que é pela parte de quem assedia sente fragilidade do outro, e porque as próprias circunstâncias da empresa, neste momento, faz com que haja assédio!”. Outro entrevistado enfatiza diferentes causas do fenómeno, ou seja, “pode haver vários motivos, penso eu (...). O feitio das pessoas, mesmo a conjuntura do país, os problemas de casa, penso eu que isso também leva a que os patrões pressionem e façam isso não é?”.

O enfoque na personalidade de quem assedia e de quem é vítima de assédio consistiu numa ideia referida por vários entrevistados, por exemplo, um colaborador enfatizou a sua ideia da seguinte forma: “(...) acho que é a fraqueza da pessoa, o espírito (...). A personalidade tanto do agressor como da vítima. A crise também, o ambiente da fábrica, o clima (...)”. Em seguimento ao anteriormente exposto, também o entrevistado 5 defendia que umas das principais causas do assédio moral está fortemente relacionado com o fator personalidade, relatando “é sem dúvida a personalidade da pessoa”.

Outro colaborador referia que a crise é uma causa do assédio moral, no entanto, mencionou que várias empresas se aproveitam desse fator para ganho próprio, acabando por beneficiar em detrimento de outros. Acrescentou, ainda, que apesar do contexto socioeconómico desfavorecido que o país atravessa atualmente, isso não será uma justificação para a falta de motivação e respeito a que estão sujeitos, relatando: “(...) é tudo um pouco... A crise também ajuda, mas às vezes também se aproveitam desse ponto da crise, porque há empresas que também passaram por isso, e entra-se nelas e trabalha-se muito bem lá. Cumprimenta-se os operários e acho que isso dá motivação, e aqui isso não existe.”.

O entrevistado 8 declarou que a principal causa do assédio moral poderá estar associada à existência de vários conflitos, criadores de um mau ambiente de trabalho.

Outro colaborador afirmou que os comportamentos depreciativos a que estão sujeitos poderão ser desencadeados por questões pessoais que são transportadas para o local de

trabalho. Acrescenta que, por vezes, o trabalho a fazer é excessivo para o número de funcionários existentes, sendo a pressão muito elevada, relatando “às vezes a vida pessoal não corre como eles esperam e isso é uma maneira de eles descarregarem e se livrarem da tensão. Porque se a gente tiver uma conversa com eles fora daqui são completamente diferentes. Também a pressão de ter de entregar as obras e assim... E depois somos poucos para o trabalho que é muito!”.

O fator crise foi novamente apontado por outro colaborador, quando questionado sobre as possíveis causas do assédio moral, referindo: “(...) a própria crise que estamos neste momento a passar, acho que é o principal motivo neste momento.”.

Vários trabalhadores referiram a personalidade como uma causa potenciadora de assédio moral, referindo-se o exemplo: “(...) acho que a principal causa pode vir das personalidades”.

Além da personalidade, a falta de organização existente na organização aliada à escassa comunicação, foram apontadas como possíveis causas do assédio moral por um colaborador, ao que o mesmo relatou: “(...) talvez a desorganização e da personalidade. Não há comunicação entre as chefias. Chega um diz isto, o outro vem já está a dizer outra coisa... e depois esta desorganização cria mau ambiente.”. Pode constatar-se que, dada a existência de duas gerações distintas, não há um consenso quanto aos objetivos estipulados e à forma como devem ser cumpridos esses patamares, de maneira que, há uma ambiguidade sentida por parte dos trabalhadores, relativamente à maneira como devem prosseguir e desempenhar a sua função, contribuindo estas dúvidas e incertezas geradas, para a criação de conflitos e de casos de assédio moral.

Outro colaborador identificou a personalidade como uma causa do assédio moral, defendendo que características depreciativas como a inveja poderão desencadear comportamento negativos e humilhantes, relatando: “o egoísmo, a inveja. Principalmente a inveja! Vai do princípio e da personalidade das pessoas. Eu não era capaz de usar esses estratégias para subir.”.

O gestor quando questionado sobre as causas que poderiam estar associadas ao assédio moral no local de trabalho relatou: “tem a ver com a crise, mesmo necessidades. Pronto, mas conheço casos, de colegas que são empresários, e que fazem isso, para poderem não pagar salários mais altos, para poderem justificar algumas irregularidades que têm (...)”. Tal como exposto anteriormente, a crise aliada a uma estratégia organizacional que tem em vista o

aumento do lucro, pode desencadear comportamentos de assédio moral, na medida em que a produtividade se sobrepõe à qualidade do ambiente de trabalho.

Conclui-se que, tal como defende Einarsen (1999), a má organização e a personalidade, quer das vítimas quer dos agressores, são as principais causas do assédio moral.

5.5 CONSEQUÊNCIAS DO ASSÉDIO MORAL

Os entrevistados identificaram consequências em diversas vertentes: para a organização e para a vítima, tanto a nível pessoal como familiar.

Relativamente às consequências a nível organizacional o entrevistado 4 declarou “vai na qualidade do trabalho, a pessoa deixa de ter motivação para trabalhar (...). É uma das consequências. A pessoa deixa de produzir em condições, com medo de falhar e acaba por falhar na mesma. A empresa depois acaba por perder, porque a melhor publicidade é a qualidade do trabalho”. A imagem da empresa é referida, também, por outro colaborador como sendo uma das consequências do assédio moral.

Em relação às consequências para a vítima, os entrevistados identificaram, essencialmente, o cansaço e depressões, obtendo-se respostas como: “mau estar psicológico, pode levar problemas da empresa para casa e essas coisas (...). Pode até causar lesão, porque eu posso estar zangado e nervoso pelo assédio que estou a sofrer e até causar uma lesão (...)”, enquanto outro entrevistado referiu “(...) tenho o exemplo da minha mulher, ela trabalha numa fábrica, foi para lá nunca gostou, e às vezes sai de lá, chega a casa e até chora! Mas tem de trabalhar, porque eu também aguento o meu (...). Ela já andou com uma depressão (...)”.

Outro colaborador referiu que o assédio moral pode ter consequências ao nível familiar, na medida em que, estando um trabalhador sujeito a situações de extrema pressão psicológica durante o dia de trabalho, isso poderá repercutir-se na maneira como este se relaciona no meio familiar, ou seja, na sequência de um cansaço consequente do mau ambiente laboral a que esteve sujeito, uma vítima de assédio moral estará menos disposto para socializar e conviver, ao que o entrevistado relatou: “se for uma pessoa casada e tenha filhos, isso depois reflete-se em casa. Nem todas as famílias aguentam isso. É complicado.”.

Por sua vez o entrevistado 5 declarou que o assédio moral pode causar problemas a nível psicológico expondo “tanto é que eu andei aqui um mês de baixa (...). Só comecei a trabalhar esta semana, às vezes as pessoas pensam que não, mas tudo isto ajuda a que uma

pessoa às vezes não se sinta muito bem (...)". Outro colaborador quando questionado sobre as consequências do assédio moral referiu para além do cansaço psicológico, o conhecimento de casos de vítimas que saíram do local de trabalho, devido ao extremo a que a situação tinha atingido, referindo: "é assim, psicologicamente não fica bem não é? Pode levar a depressões (...). Aqui já vários foram embora, entraram num conflito de tal ordem que já não era suportável".

Outro entrevistado extremou a sua posição e referiu que "pode levar ao suicídio (...). Mas é assim depende das pessoas, eu falo por mim, quando me xingam ou me chamam à atenção eu ouço e tento compreender". Por sua vez, dois entrevistados referiram a depressão como uma consequência declarando "mau estar psicológico e depressão. E a empresa pode ficar mal vista" (entrevistado 8) e "pode levar a cansaço e depressões. Eu saio daqui muitas vezes cansado e não é cansado do trabalho, é da cabeça. Tanto de ouvir, ouvir, ouvir, pressão, pressão, pressão! Depois uma pessoa chega a casa, tenho uma menina com 3 anos que quer brincar, mas eu já não tenho paciência (...)" (entrevistado 12).

Quando questionado sobre o assunto, outro entrevistado disse "(...) isto causa um cansaço psicológico de tal ordem que muitas vezes não aguentam", indo de encontro a outros depoimentos já recolhidos, na medida em que o assédio pode alcançar pontos que não são suportáveis pela vítima, acabando com a saída voluntária da mesma da organização.

Tal como já estudado, o assédio moral tem despertado grande interesse junto dos investigadores devido às consequências que pode causar, nomeadamente, consequências ao nível da saúde da vítima. Este fenómeno pode ser a causa de várias depressões e, em casos mais graves, pode levar a tentativas de suicídio.

Em suma, pode concluir-se que tal como afirmam vários autores (Hirigoyen, 2002; Uva, 2007; Freitas 2007; Appelbaum et al, 2012; Cooper-Thomas et al, 2013) são várias as consequências associadas ao assédio moral, principalmente em relação à vítima, que numa fase inicial pode começar com sentimentos de cansaço e baixa autoestima, mas que numa fase mais avançada do assédio pode associar-se a vários problemas de saúde, acabando por causar também problemas ao nível do trabalho.

De acordo com vários autores (Soares et al, 2012; Cooper-Thomas et al, 2013) a organização pode estar sujeita a várias consequências, de entre as quais as identificadas pelos entrevistados como a baixa produtividade, a diminuição da motivação, a saída voluntária, o desenvolver de vários conflitos, a diminuição da qualidade dos produtos, entre outras.

5.6 PERCEÇÃO ENQUANTO AGRESSORES

Quando inquiridos acerca da percepção que tinham sobre os seus comportamentos enquanto agressores, os trabalhadores respondiam de forma diferente. Enquanto uns afirmavam que nunca tinham assediado ninguém, outros diziam que, mesmo não sendo de forma intencional, por vezes faziam uso de alguns comportamentos e/ou atitudes para com os colegas de trabalho perante situações de pressão para cumprimento de prazos.

Um colaborador referiu que, por vezes, a pressão a que estão sujeitos devido, por exemplo, ao reduzido prazo de entrega, poderá desencadear a existência de comportamentos depreciativos, por parte de quem lidera para com os outros, por forma a tentar agilizar de forma mais rápida todo o processo, declarando: “às vezes quando trabalhamos em grupo, e quando o tempo começa a escassear, pode por parte de quem está a liderar a equipa, ter de assediar os outros, mesmo que não intencionalmente (...). Nisso, até sou (...). Até faço muito isso!”.

Na mesma sequência do depoimento anteriormente exposto, outro colaborador declara que poderá ser considerado um assediador, no entanto, os comportamentos humilhantes e rebaixadores que utiliza sobre outros, serão uma consequência da pressão a que esteve sujeito anteriormente, relatando: “às vezes as atitudes é assim, já vêm de trás de outros confrontos. Eu fui apertado e depois vou cair em cima de outra pessoa (...)” (entrevistado 6). Também outro trabalhador relatou: “se calhar o assédio que fazem sobre mim, a pressão, obriga-me a cometer esse erro”.

Por sua vez, o entrevistado 9 quando questionado sobre se já tinha assediado alguém, respondeu negativamente, afirmando que, apesar de já ter tido conflitos com colegas de trabalho, não eram situações de assédio moral, declarando: “(...) nesse aspeto acho que não. Já tive problemas com colegas de trabalho, mas não foi assédio, são aquelas situações que acontecem, discussões. Nesse momento, eu e esse colega nem falamos, mas não tem a ver com assédio moral”.

Por sua vez, notou-se alguma confusão entre o conhecimento de assédio moral e a existência de meros conflitos, ou seja, tal como relatado por um colaborador este pensava estar a exercer assédio moral sobre um colega, apesar de não ser de forma intencional, dizendo: “foi mesmo inconscientemente. Às vezes cansa explicar 3 ou 4 vezes e ver que continuam a fazer mal (...)”. Neste caso, pode concluir-se que não se trata de assédio moral, uma vez que este comportamento tem como característica a intencionalidade.

Quando questionado sobre a sua percepção enquanto assediador um colaborador afirmou que o seu perfeccionismo e o receio de falhar perante outros pode gerar e desencadear comportamentos característicos do assédio moral, declarando: “(...) gosto de ver as coisas bem feitas e não gosto de falhar... Às vezes até acontece isso. O medo de falhar, as etapas que temos para cumprir, e então, se estamos a trabalhar numa equipa temos que “assediar”... Às vezes tenho que dar alguma patela... Não é algo que se goste de fazer, mas não se pode facilitar.”.

Por outro lado, alguns colaboradores afirmaram nunca ter assediado ninguém dizendo por exemplo: “tudo que me perguntam eu explico com calma (...). Eu gosto de ajudar os colegas” e “não sou pessoa para isso. Às vezes prefiro eu ficar prejudicado do que prejudicar alguém (...)”.

Quando se questionou a gerência se já tinha assediado os trabalhadores a resposta obtida foi: “sim já, julgo que não foi de forma intensiva (...). Quando o fiz, e quando o faço, não é intencional (...)”.

Algumas das declarações obtidas podem revelar a existência de conflitos na empresa e não configurar situações de assédio moral como referido pelos entrevistados, uma vez que este fenómeno tem uma intencionalidade muito específica. Conclui-se que, nalguns casos, os trabalhadores podem estar a confundir o assédio moral com alguns problemas e conflitos gerados no clima de trabalho.

5.7 INTRODUÇÃO DE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS PREVENTIVAS

De acordo com vários autores, tal como Freitas, Heloani e Barreto (2008, p.8) é importante que, atualmente, uma organização seja dotada de algumas características tais como: “características de flexibilidade, aprendizagem contínua, custos sempre em queda, desempenhos sempre mais elevados, equipas multiculturais e mobilidade em todos os sentidos”.

Assim, em resultado das respostas obtidas pode concluir-se que seria importante investir na introdução de políticas, tais como reuniões e palestras, de forma a alertar os trabalhadores para o tema e para as consequências que podem advir do assédio moral. Mais do que reativos, pensa-se que a organização deveria ter uma política proativa, de maneira a que no futuro não houvesse tantos casos de assédio.

Neste contexto, e para concluir, pediu-se aos entrevistados que expressassem a sua opinião sobre a introdução de políticas organizacionais no sentido de prevenir casos de assédio moral.

Genericamente os trabalhadores mostraram-se, fundamentalmente, interessados na realização de reuniões periódicas, com o objetivo de melhorar a comunicação e a organização da empresa e prevenir o aparecimento de casos de assédio mais graves.

Entre várias respostas, favoráveis à introdução de políticas preventivas, pode salientar-se o depoimento de um entrevistado que refere: “era fundamental mesmo! Porque nesta empresa não existe. (...) Chegou-se a ponderar fazer reuniões aqui, mensalmente ou semanalmente, e acho que isso era benéfico para esclarecer certos assuntos. Mas como existe coisas em que a entidade patronal não se pode expor, as reuniões davam para as pessoas lhe saltarem em cima, entendes? Então não se faz”.

Outro colaborador, na mesma sequência do anterior, referiu que era importante prevenir o assédio moral e que para isso seria necessário haver mais diálogo e comunicação, referindo: “eu acho que sim, essas coisas são sempre importantes. Desde que não seja só para falar, só para ter reuniões. São sempre coisas positivas, reunir o pessoal e falar. O que também falar e depois esquecer, passar também não adianta nada (...). Agora penso que isso são sempre aspetos positivos. Conversar, é a conversar que a gente se entende”.

Para dois entrevistados era importante introduzir políticas que incentivassem a comunicação e prevenção do assédio moral referindo “sim, mas faz-se pouco. Era importante (...)” e “acho que esse aspeto das reuniões era, era fundamental (...)”.

A falta de comunicação e a existente ambiguidade na organização foram dois fatores referidos por um colaborador como sendo necessários combater, para diminuir os conflitos e prevenir o assédio moral, declarando: “sim, isso e não só. Havia de haver algumas reuniões e mais diálogo e comunicação, poderiam evitar muitos conflitos.”. No mesmo seguimento outro entrevistado referiu “exatamente, haver reuniões. Não digo sempre, sempre. Mas algumas sim (...). Vamos reunir para resolver este problema (...). Achava muito bem, aqui não há nada. Antigamente havia, agora não há nada (...)”.

No entanto, também houve trabalhadores que responderam negativamente quando foram questionados sobre uma possível introdução de políticas organizacionais, tais como reuniões mensais, de maneira a poder prevenir-se casos de assédio moral.

Na sequência de reuniões que não surtiram qualquer efeito realizadas no passado, um colaborador mostrou-se desfavorável relativamente à introdução de práticas preventivas, relatando: “Ui, isso não adianta. Acho que é tempo perdido. Ele se fizer uma reunião, diz às pessoas que sim e depois faz outra coisa. Isso não é preciso (...)”. Nesse seguimento, dois entrevistados relataram por exemplo: “há reuniões mais importantes que essa e não se realizam (...)”.

O gestor quando questionado sobre as medidas que poderiam ser implementadas mostrou-se favorável referindo, no entanto, que isso só seria possível aquando da saída da entidade patronal, tendo-se obtido como resposta: “(...) mesmo podendo não surtir efeito achava importante, mas só após a saída da primeira geração. Enquanto isso não temos hipótese”.

Conclui-se assim, que na organização em estudo quer os trabalhadores com mais antiguidade no posto de trabalho quer os mais recentes identificam situações de assédio moral no local de trabalho.

Foram reconhecidos pelos entrevistados como aspetos negativos na empresa a desorganização e o mau ambiente de trabalho, resultantes de uma escassa comunicação e de uma elevada ambiguidade. Relativamente às causas, conclui-se que a personalidade e a crise, juntamente com os fatores identificados como negativos anteriormente são os principais potenciadores de assédio moral na organização em estudo.

As principais consequências para a organização, apontadas pelos trabalhadores, foram a diminuição da qualidade do trabalho, a saída voluntária de trabalhadores e o decréscimo de motivação. Por sua vez, para a vítima as consequências identificadas foram a depressão e o cansaço.

De uma forma genérica os trabalhadores mostraram-se interessados na implementação de políticas organizacionais, tendo como objetivo uma melhoria na comunicação e prevenção do assédio moral.

5.8 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos depoimentos recolhidos nas entrevistas pode concluir-se que há assédio moral na organização em estudo.

O estudo procurou perceber de que forma os trabalhadores tinham conhecimento e consciência deste fenómeno. Pretendeu-se contribuir para uma melhor compreensão do assédio

moral, perceber como funciona o dia a dia de uma empresa sob várias circunstâncias de tensão e conflito, e de que forma estes últimos contribuem para o desenvolvimento de casos de assédio moral.

Um dos objetivos desta investigação era compreender como é que a população trabalhadora reage perante casos de assédio moral e, até que ponto, está disposta a combater e a diminuir este fenómeno.

Conseguiu notar-se rapidamente um desconhecimento do conceito por parte dos entrevistados ao falar sobre o assunto. Houve necessidade de esclarecer e elucidar os colaboradores sobre o conceito, de maneira a que a entrevista fosse possível. Apesar do desconhecimento do conceito, quando houve necessidade de o explicar os colaboradores conseguiram rapidamente identificar vários comportamentos associados a este fenómeno, bem como identificar as causas e as consequências que poderiam surgir com o assédio moral.

De acordo com vários autores (Zierner, 1996; Einarsen, 1999; Claybourn, 2011; Nunes et al, 2013, entre outros) são muitos os fatores que podem estar associados ao assédio moral e que podem ser vistos como potenciadores deste comportamento. Ao longo dos depoimentos, foi possível verificar que no geral os entrevistados declararam que o mau ambiente no trabalho, a desorganização, a falta de diálogo ou a inexistente comunicação podem gerar um mau clima na empresa estando na base do assédio moral.

Todos os fatores evidenciados pelos trabalhadores da organização em estudo são defendidos pelos autores supracitados como potenciadores de assédio moral, na medida em que geram a incerteza, a dúvida e a ambiguidade, acabando por provocar o uso de comportamentos hostis sobre os outros ou o início de vários conflitos.

Vários entrevistados declararam sentir comportamentos adversos praticados principalmente pelo chefe, ou seja, um tipo de assédio ao qual se designa de assédio moral vertical descendente (Grazina e Magalhães, 2012). De acordo com a revisão da literatura, este é o tipo de assédio mais comum e ocorre quando a vítima é um subordinado e o agressor é um superior hierárquico (Freitas, 2001). O assédio moral vertical descendente pode ocorrer porque as chefias, para se sentirem seguras, exercem pressão sobre os trabalhadores implementando condutas hostis, com a finalidade, por vezes, de provocar o afastamento do trabalhador da empresa, ou apenas para mostrar o poder que têm.

De acordo com Nunes e colaboradores (2013) o assédio moral organizacional pode ser utilizado para servir de exemplo para os demais funcionários da organização. Este tipo de

comportamento pode, também, estar a ser utilizado como uma forma de gestão, inserida numa estratégia organizacional baseada na produção máxima.

Esteve presente na declaração dos entrevistados o uso de chantagem feito pelas chefias sobre os trabalhadores, de maneira a provocar nos subordinados um medo de não receber o salário caso estes não trabalhassem mais e não fizessem horas extraordinárias para terminarem o trabalho a tempo de ser entregue ao cliente.

Vários depoimentos indicavam problemas associados à sobrecarga de trabalho, ou seja, era atribuído trabalho em excesso e mais do que o trabalhador estava habilitado a fazer num determinado período de tempo.

De acordo com vários autores (Hirigoyen, 2002; Battistelli et al, 2011) uma etapa do assédio moral prende-se com a atribuição de trabalho a dobrar ao funcionário provocando neste sentimentos de constrangimento e injustiça e incapacidade

Os entrevistados declararam, ainda, que por vezes os colegas de trabalho da mesma hierarquia fazem uso de comportamentos discriminatórios para influenciar os outros. Esta tentativa de assédio moral horizontal pode dever-se porque há a possibilidade de ascensão para um melhor cargo ou simplesmente por sentimentos de inveja perante outros (Grazine e Magalhães, 2012).

Os depoimentos dos entrevistados vão de acordo com o defendido por Kishore (2015), na medida em que os agressores tendem a atribuir tarefas desvantajosas às vítimas com prazos impossíveis de realizar ou têm atitudes no sentido de desestabilizar a imagem de um trabalhador na medida em que tendem a espalhar rumores maliciosos sobre eles.

O assédio moral horizontal também pode surgir devido à presença de uma liderança antiética. Segundo vários autores (Cunha e colaboradores, 2007; Brown e Mitchell, 2010), quando numa organização, o líder recorre a comportamentos humilhantes e hostis, torna-se mais fácil para os demais funcionários da organização seguir a sua conduta.

Tal como pronunciado pelos trabalhadores, por vezes, a pressão exercida sobre eles, faz com que utilizem comportamentos hostis sobre outros colegas de trabalho, ainda que não seja de forma intencional. No entanto, outros entrevistados declararam já ter assistido a comportamentos de discriminação desencadeados pela existência de possibilidade de ascensão hierárquica, ou seja, no surgimento de um melhor cargo alguns trabalhadores fizeram uso de comportamentos negativos, espalhando boatos e deteriorando a imagem de outro trabalhador.

Relativamente às vítimas e aos assediadores, no geral, os depoimentos dos entrevistadores foram de encontro à revisão da literatura. Os entrevistados declararam que qualquer pessoa pode ser vítima, no entanto, características relacionadas com a personalidade, como a timidez, ou a baixa escolaridade podem tornar um trabalhador mais vulnerável. Assim, pode ver-se a congruência existente entre os depoimentos obtidos e a revisão da literatura, uma vez concluído pela autora Hirigoyen (2002) de que qualquer pessoa pode ser vítima de assédio moral. A investigadora, conclui, ainda, que o facto de colegas de trabalho exercerem assédio moral sobre outros por inveja ou receio de perder o posto de trabalho pode estar associado, ao facto, de estes últimos sentirem uma maior capacidade por parte de outros trabalhadores, derivada de características quer de personalidade, quer de experiência ao nível do próprio trabalho ou até mesmo de maior nível de escolaridade.

Relativamente aos agressores, as declarações centraram-se no facto de estes serem pessoas mais rígidas, autoritárias e egoístas. Os entrevistados retrataram, ainda, os agressores como pessoas independentes que não olham a meios para atingir os seus fins e que tudo fazem para alcançar os seus objetivos. Tal como defendido por vários autores (Heloani, 2004; Pacheco, 2007; Araújo et al, 2007; Júnior et al, 2015) os assediadores são descritos como pessoas egoístas, eficazes e agressivas.

Atualmente vive-se num período de crise, onde a competitividade no local de trabalho é extrema fazendo com que os casos de assédio moral aumentem. Esta crise económica foi outra causa apontada pelos colaboradores como potenciadora de assédio moral. Face à conjuntura socioeconómica atual os trabalhadores sentem um maior receio de perder o posto de trabalho aumentando, assim, a capacidade por parte dos assediadores de exercer pressão (Heloani, 2004). Por outro lado, a necessidade de baixar custos e aumentar a produtividade faz com que a pressão exercida pela gestão aumente, dando início ao desenrolar de vários conflitos, quer através de chantagens e ameaças, quer através do maltratar verbalmente, ambos os casos expostos nas declarações obtidas.

Uma vez que, os gestores ou chefias têm competências para instruir e orientar os trabalhadores, podem fazer uso desse poder para manipular a vítima, acabando por exercer uma pressão psicológica ao ponto de provocar danos e consequências para a saúde física e mental dos trabalhadores.

Várias são as consequências identificadas pelos entrevistados, sendo que alguns deles dizem que conhecem casos de pessoas que abandonaram a empresa, por não ser mais

suportável a pressão exercida por parte da gestão, enquanto outros afirmam já terem estado de baixa médica. Sendo de admitir que só uma exposição diária e prolongada a comportamentos constrangedores e humilhantes poderia explicar tais consequências.

De acordo com vários autores (Hirigoyen, 2002; Uva, 2007; Freitas 2007; Appelbaum et al, 2012; Cooper-Thomas et al, 2013) a depressão é uma das consequências do assédio moral, tal como o cansaço, o *stress* e a fadiga. Consequências estas que podem estar na base da necessidade de uma pausa no trabalho sentida por alguns dos entrevistados.

O assédio moral pode ter ainda consequências ao nível organizacional como a queda da produtividade bem como da motivação dos trabalhadores (Soares et al, 2012; Cooper-Thomas et al, 2013).

Após a análise das entrevistas, vários foram os trabalhadores que identificaram a diminuição da motivação e da qualidade do trabalho, na sequência de uma extrema pressão psicológica e uma intensa observação/monitoria por parte de uma chefia, provocando desconforto aos trabalhadores.

Esta quebra de motivação e de qualidade do trabalho sentida pelos entrevistados pode ser uma consequência nefasta para a empresa, na medida em que afetará a quantidade e qualidade da produção, prejudicando, assim, a estratégia da empresa.

No seguimento de todas as consequências identificadas os trabalhadores puderam pronunciar-se sobre a introdução de políticas preventivas do assédio moral. As opiniões foram diversas, mas no geral, houve um consenso quanto à adesão a estas políticas e uma prevenção do assédio moral.

Inicialmente começou por dizer-se que havia um desconhecimento do tema por parte dos colaboradores, e por esse motivo, foi importante perceber de que forma os entrevistados viam a introdução destas políticas na organização.

Os trabalhadores declararam sentir-se interessados na realização de reuniões periódicas, de maneira a poder prevenir o assédio moral organizacional, tendo por base uma maior consciencialização deste problema e na melhoria da comunicação.

Segundo vários autores (e.g., Hirigoyen, 1999; Cassitto et al, 2012) é importante a prevenção precoce do assédio moral, por forma a controlar determinados comportamentos negativos, diminuindo assim as consequências associadas a este comportamento.

Por outro lado, outros entrevistados declararam que de nada serviriam as reuniões periódicas, o que pode ter por base as várias tentativas anteriormente elaboradas para esse

efeito e que falharam, ou seja, na sequência de algumas reuniões já tidas anteriormente os trabalhadores não sentiram que tivesse surtido qualquer efeito e dessa forma não entendiam como positivas essas políticas.

Por fim, o gestor mostrou-se interessado e consciente que seria importante melhorar a comunicação e a organização da empresa, mostrando-se favorável relativamente à introdução de práticas e políticas preventivas do assédio moral.

Em suma, o assédio moral é um comportamento devastador para todos e necessita que sejam tomadas medidas proativas no sentido de o prevenir. É necessário sensibilizar os trabalhadores, mas também consciencializar toda a população para este fenómeno.

Quando há assédio no local de trabalho, toda a empresa acaba por sofrer repercussões, e só quando os gestores assumem que o problema existe é que poderão ajudar os colaboradores a entender melhor o fenómeno, por forma a prevenir antes de ser necessário intervir.

6. CONCLUSÃO

O assédio moral é um fenómeno social muito antigo, todavia o conhecimento científico do tema é, ainda, embrionário. Nos últimos anos, o assédio tem sido objeto de investigação e preocupação por parte de vários domínios disciplinares em parte devido ao aumento de denúncias da sua ocorrência no contexto das organizações.

O assédio moral, tal como foi definido neste estudo, é um comportamento exercido sobre um indivíduo, com o objetivo de o constranger e desqualificar psíquica e profissionalmente. Este comportamento está normalmente associado a um sentimento e percepção de humilhação, devido a situações repetitivas, tais como comportamentos e palavras depreciativas a que estão expostos ao longo do tempo.

O objetivo desta dissertação consistiu numa tentativa de compreensão da temática, de maneira a contribuir para uma maior consciencialização da população em geral e em particular dos gestores de recursos humanos. Pretendeu-se, ainda, perceber quais as consequências e as principais causas do assédio moral, bem como identificar algumas práticas preventivas no sentido de diminuir comportamentos desta natureza no local de trabalho.

Dos dados obtidos através das entrevistas conclui-se que apesar da existência de assédio moral notou-se um interesse, no geral, em combater estes comportamentos e diminuir o fenómeno no local de trabalho.

Na organização em estudo é clara a existência de vários conflitos provocados por uma pressão e monitoria constantes, o que proporciona o desenrolar de vários comportamentos característicos do assédio moral como as chantagens e as pressões psicológicas.

Apesar dos trabalhadores não estarem totalmente esclarecidos e terem, ainda, pouco conhecimento para falar sobre o tema, quando elucidados sobre a sua definição, conseguiram perceber e associar a várias situações presentes na organização. Este, ainda, rudimentar conhecimento do tema foi perceptível, também, quando alguns colaboradores confundiram casos de assédio com meros conflitos originados por problemas surgidos no dia a dia da organização.

Conclui-se que o mau ambiente, provocado pela desorganização e pela escassa comunicação, gera uma extrema incerteza e ambiguidade à volta das funções e tarefas a desempenhar pelos trabalhadores, o que contribui para o desenvolvimento de vários comportamentos negativos.

Os depoimentos obtidos mostraram algumas das consequências associadas ao assédio moral, como a fadiga psicológica e as depressões, que em casos mais graves levaram à saída voluntária de alguns colaboradores da empresa. Notou-se, também, uma congruência nos relatos no que diz respeito à falta de incentivos por parte da gestão, provocando um descontentamento geral nos trabalhadores, sendo também visível posteriormente o decréscimo da motivação e da qualidade de trabalho.

O aumento da crise e da competitividade pelos escassos postos de trabalho são também causas da existência de assédio na empresa em estudo, sendo um dos aspetos mais apontado como potenciador de assédio moral pelos trabalhadores.

A necessidade sentida pela organização em satisfazer os clientes, por forma, a garantir a continuidade da mesma, tem repercussões quando associada ao objetivo de obtenção de lucros elevados, na medida em que é atribuído trabalho em demasia relativamente ao que os trabalhadores são capazes de realizar. Assim, para conseguirem cumprir prazos de entrega e objetivos estipulados a priori, a gestão faz uso de chantagens psicológicas com os trabalhadores, para conseguir que estes trabalhem horas extraordinárias.

A introdução de práticas preventivas de assédio moral seria um aspeto positivo para a empresa, e, globalmente, houve uma opinião positiva quanto à implementação de políticas que tivessem em vista a redução de casos de assédio moral.

Conclui-se, ainda, que apesar de haver um esforço da 2ª geração para a melhoria das condições de trabalho, não existe um consenso entre os gestores e a entidade patronal, sendo este outro fator causador da falta de clareza exposta pelos entrevistados.

No final das entrevistas, conseguiu notar-se que só aquando, do momento, em que os gestores e chefias das empresas estiverem conscientes de todas as consequências associadas a este fenómeno, poderão ser tomadas as medidas necessárias para a sua prevenção.

Verificou-se que, quando esclarecidos sobre o assédio moral, os trabalhadores conseguem reconhecer este fenómeno, as causas, as consequências quer para as vítimas, quer para a organização, como para a sociedade. Apesar, de já se sentir alguma consciência do que é o assédio moral, os trabalhadores continuam a sentir-se assediados, e, por vezes, até se reconhecem como próprios praticantes deste fenómeno, acabando por assumir-se como assediadores.

Conclui-se, assim, que, não é suficiente o conhecimento do tema para evitar e diminuir o assédio moral. Seria fundamental a implementação de políticas de prevenção e combate ao

assédio moral, através do envolvimento dos gestores, bem como de todos os trabalhadores de uma organização, com o desenvolvimento das relações laborais e o desenvolvimento de um bom clima de trabalho.

6.1 CONTRIBUTOS DO ESTUDO

Deste estudo se conclui que a desorganização, o clima de trabalho, o mau ambiente e a falta de comunicação são as principais causas do assédio moral.

No final, chegou-se à conclusão que podem estar associadas ao assédio moral consequências prejudiciais à vítima, mas também para a organização e para a sociedade. De todos os resultados inerentes ao fenómeno, as depressões e os suicídios estão associados a casos extremos que, por sua vez, acarretam algumas repercussões para toda a sociedade no geral.

O assédio moral caracteriza-se pela existência de comportamentos depreciativos e humilhantes no local de trabalho muitas vezes associados ao silêncio cúmplice dos restantes elementos da organização e por este motivo é difícil de combater apesar da urgência que existe em ser combatido. Para isso, é necessário dar a conhecer à população exemplos de casos já passados, de maneira a contribuir para um melhor entendimento e consciência da gravidade deste fenómeno.

Seria importante introduzir mais políticas preventivas nas organizações de forma a contribuir proativamente para a diminuição do assédio. Era também importante que os gestores de recursos humanos contribuíssem de forma ativa para uma maior consciencialização da população trabalhadora, através do esclarecimento deste comportamento bem como de tudo o que este transporta consigo.

Inicialmente, as empresas deveriam ter legislação contra comportamentos negativos como o assédio moral, especificando, ainda, quais as consequências que estariam associadas ao não cumprimento da mesma. A criação de um código de ética seria uma boa prática a ser implementada pelas organizações onde seriam vertidos os valores éticos da empresa e a orientação da empresa face à existência destes comportamentos.

As organizações poderiam criar reuniões regulares, com o objetivo de melhorar a comunicação e permitir que todos os colaboradores pudessem expressar a sua opinião quanto aos objetivos da mesma e à forma como estes são atingidos.

A introdução de palestras com temas importantes e com a exposição de casos reais de assédio, através, por exemplo, de testemunhas, para uma melhor compreensão dos trabalhadores, contribuindo para um maior conhecimento e consciência deste fenómeno e de todas as consequências que lhe podem estar associadas. A criação de incentivos para melhorar a motivação dos trabalhadores, e por sua vez, a qualidade do trabalho, diminuindo alguns possíveis conflitos. A clarificação de funções, a implementação de tarefas claras e a criação de uma comunicação saudável e participativa, permitindo a diminuição da ambiguidade e dos conflitos sem ética e com longa duração.

As organizações poderiam expor casos de assédio moral ocorridos na própria ou noutras empresas, em sítios visíveis a todos os trabalhadores, de maneira a contribuir para a diminuição de comportamentos negativos e do assédio moral.

Conclui-se que, para diminuir os casos de assédio moral no local de trabalho seria, inicialmente, importante a ajuda e empenho dos gestores na consciência de todos os trabalhadores e da população ativa. Só, após a população estar consciente da definição e das consequências do assédio moral, poderá notar-se uma diminuição dos casos existentes.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No geral, considera-se que os objetivos inicialmente propostos foram cumpridos e as metas alcançadas, ainda que, ao longo da investigação, tenham surgido algumas dificuldades, nomeadamente a escassez de tempo necessário à concretização de um estudo desta dimensão.

. Apesar de o assédio moral ser um tema sensível conseguiu-se criar nas entrevistas um diálogo descontraído entre os entrevistados e a entrevistadora, tendo-se obtido dessa forma depoimentos interessantes. No entanto, seria interessante também alargar a análise a outras empresas e abranger um maior número de casos.

Um dos primeiros desafios na investigação deste tema foi a obtenção de uma amostra, dada a dificuldade em realizar um estudo desta natureza numa organização. e obter respostas positivas, optou-se por utilizar uma amostra de conveniência.

Por outro lado, a flexibilidade da entrevista, embora seja uma vantagem, também ela se torna uma limitação, na medida em que leva os entrevistados a pensarem que podem falar de qualquer maneira com os interlocutores. Outra limitação associada à flexibilidade é o facto de se pensar que existe uma total naturalidade por parte do entrevistado e uma completa neutralidade

do investigador, ou seja, podem sempre existir fatores influenciadores quer nas respostas dadas pelo entrevistado, quer na análise feita pelo entrevistador.

Durante a realização das entrevistas foi perceptível que, sendo o assédio moral um tema ainda recente, os entrevistados não tinham conhecimento muito claro sobre o assunto, sendo necessário, por vezes, esclarecer alguns aspetos nomeadamente o significado de assédio moral no trabalho.

Ao longo da realização das entrevistas conseguiu notar-se que, apesar de ter sido assegurado o anonimato e confidencialidade, quer à empresa quer aos trabalhadores, havia, ainda, uma certa hesitação na resposta a algumas das questões colocadas pela entrevistadora. O assédio moral é um tema grave, com várias repercussões, e pouco falado no dia a dia. Este receio ou pouco à vontade para dialogar sobre este fenómeno por parte dos trabalhadores, pode estar, inicialmente, ligado a um escasso conhecimento, mas também poderia estar relacionado com a dúvida dos casos poderem vir a tornar-se públicos, prejudicando a imagem da empresa perante a população e, principalmente, os clientes, podendo afetar também os postos de trabalho dos colaboradores.

Foi permitido por parte de todos os entrevistados que se gravasse as entrevistas, no entanto, apesar destas serem feitas numa sala privada, onde ninguém conseguia ter perceção nem ouvir nada do que se estava a falar, os funcionários por vezes sussurravam, mostrando algum receio em ser escutados por outros que não a investigadora.

Globalmente, foi um tema que gostei de trabalhar e com o qual aprendi muitas coisas. Sentindo-me, agora, preparada para enfrentar qualquer comportamento menos correto que possa vir a acontecer com a entrada no mercado de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- Appelbaum, S., Semerjian, G., & Mohan, K. (2012). Workplace bullying: consequences, causes and controls (part one). *Industrial and Commercial Training*, pp. 203-210.
- Araújo, M., McIntyre, T., & McIntyre, S. (2007). Bullying no local de trabalho Clima organizacional e seu impacto na saúde dos trabalhadores. *Sociedade Portuguesa de Saúde Ocupacional*.
- Battistelli, B., Amazarray, M., & Koller, S. (2011). MOBBING AT WORK ACCORDING TO OPERATORS OF THE LAW. *Psicologia & Sociedade*, pp. 35-45.
- Brizzell, A. (23 de janeiro de 2009). Bullying and harassment at work. *Irish Medical Times*, p. 30.
- Brown, M., & Mitchell, M. (outubro de 2010). Ethical and Unethical Leadership: exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, pp. 583-616.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership : A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 117-134.
- Cassitto, M., Fattorini, E., Gilioli, R., & Rengo, C. (2012). *Raising awareness of psychological harassment at work. Protecting Workers' Health Series*. Itália. Obtido de http://www.who.int/occupational_health/publications/en/pwh4e.pdf
- Cassitto, M., Fattorini, E., Gilioli, R., Gonik, V., Fingerhut, M., & Kortum-Margot, E. (2004). Sensibilizando sobre el acoso psicológico en el trabajo. . *Série Protección de la salud de los trabajadores*. Itália.
- Claybourn, M. (maio de 2011). Relationships Between Moral Disengagement, Work Characteristics and Workplace Harassment. *Journal of Business Ethics*, pp. 283-301.
- Comissão das Comunidades Europeias. (29 de julho de 2009). Obtido de CITE: http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Relat_Direct_2002_73_CE.pdf
- Consultor Jurídico. (9 de fevereiro de 2014). *Demissão por justa causa necessita de provas sólidas*. Obtido de Conjur: <http://www.conjur.com.br/2014-fev-09/demissao-justa-causa-necessita-provas-solidas-decide-tst>

- Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., Catley, B., Bentley, T., & Trenberth, L. (2013). Neutralizing workplace bullying: The buffering effects of contextual factors. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 384-407.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.
- Einärsen, Matthiesen, & Skostad. (1998). Bullying, Burnout and well being among assistant nurses. *Journal of Occupational Health Safety*, pp. 563-568.
- Einärsen, S. (1996). *Bullying and harassment at work: Epidemiological and psychosocial aspects*. University of Bergen.
- Einarsen, S. (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, pp. 16-27.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work . *Aggression and violent behavior* , pp. 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper. (2003). *Bullying and Emotional Abuse in the workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor and Francis.
- Einärsen, S., Raknes, B., & S Mattiensen, S. (1994). Bullying and harassment at work and their relationship to work environment quality: an exploratory study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Eurofound. (15 de novembro de 2010). *Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho*. Obtido de Eurofound: http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/results_pt.htm
- Eurofound. (2010). Physical and psychological violence at the workplace. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Dublin.
- Freire, J. (2001). *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*. Porto: Edições Afrontamento.
- Freitas, E., Heloani, R., & Barreto, M. (2008). *Assédio Moral no Trabalho*. São Paulo: Cengage Learning.

- Freitas, M. E. (abril/Junho de 2001). Assédio moral e sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de empresas*, pp. 8-19.
- Freitas, M. E. (Janeiro/Junho de 2007). QUEM PAGA A CONTA DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO? *RAE-eletrônica*, p. 8.
- Galperin, B. (2002). Harassment, Bullying and Violence at Work . *International Journal of Manpower*, pp. 173-176.
- Giorgi, G. (2010). Workplace bullying partially mediates the climate-health relationship. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 727-740.
- Grazina, I., & Magalhães, J. (outubro de 2012). Moral harassment at work: the relationship with organizational culture. *Journal of Business and Retail Management Research*, p. Volume 7.
- Heloani, R. (Janeiro/junho de 2004). Assédio moral - um ensaio sobre a expropriação da dignidade do trabalho. *RAE-eletrônica*, p. 8.
- Hirigoyen, M. (2002). *Mal-estar no trabalho - Redefinindo o assédio moral*. Brasil: Bertrand.
- Hirigoyen, M.-F. (1999). *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Brasil: Bertrand Brasil.
- Júnior, V., & Mendonça, J. (janeiro/Março de 2015). Workplace harassment: tearing opportunities to pieces. *Cadernos EBAPE*, pp. 19-39.
- Kishore, B. (outubro de 2015). Bullying of Female Employees at Workplace. *Review of HRM*, pp. 19-24.
- Mendonça, M. (2001). O assédio moral no direito do trabalho. *Revista do Direito do Trabalho*.
- Messias, C. (2006). *Assédio moral/mobbing – breves considerações*. JUTRA – Associação Luso-Brasileira de Juristas do Trabalho.
- Metzger, J.-L., Maugeri, S., & Benedetto-Meyer, M. (2012). Predomínio da gestão e violência simbólica. *Rev. Bras. Saúde Ocup.*, 37, pp. 225-242.
- Mikkelsen, E., Hogh, A., & Puggaard, L. (2011). Prevention of bullying and conflicts at work. *International Journal of Workplace Health Management*, pp. 84-100.

- Mota, F. T. (março de 2013). Obtido de Público: <https://www.publico.pt/sociedade/noticia/o-assedio-moral-e-o-mundo-do-trabalho-1629043>
- Nunes, T., & Rosa, S. (julho/dezembro de 2013). A dinâmica e os fatores organizacionais propiciadores à ocorrência do assédio moral no trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, pp. 90-113.
- O'Moore, M., & Crowley, N. (2011). The clinical effects of workplace bullying. *International Journal of Workplace Health Management*, pp. 67-83.
- Pacheco, M. (2007). *O Assédio Moral no Trabalho – O elo mais fraco*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Pereira, I., & Peixoto, O. (agosto/dezembro de 2005). Assédio moral no trabalho: repercussões sobre a saúde do trabalhador. *Rev. Bras. Med. Trab., Belo Horizonte*, pp. 135-137.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gravida.
- Schatzmam, M., Gosdall, T., Soboll, L., & Eberle, A. (2009). Aspetos definidores do assédio moral. *Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar*, pp. 17-32.
- Soares, A., & Oliveira, J. (2012). Bullying at work. *Revista Brasileira Saúde Ocupacional*, pp. 195-202.
- Terrin, K., & Oliveira, L. (2007). Assédio moral no ambiente de trabalho: propostas de prevenção. *Revista de Direito Público*, pp. 1-22.
- Treviño, L., Brown, M., & Hartman, L. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from Inside and Outside the Executive Suite. *Human Relations*, pp. 5-37.
- Uva, A. (2007). O Assédio moral no local de trabalho: emergência de uma nova realidade. *SOCIUS Working Papers*, (p. 17). Lisboa.
- Ziemer, R. (1996). *Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas*. São Paulo: Atlas.

APÊNDICES

APÊNDICE 1- RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E O GÉNERO, POR PAÍS

País	Género	2005	2010
BE (Bélgica)	Masculino	5.9	11.7
	Feminino	6.4	10.3
	Total	6.1	11.0
DE (Alemanha)	Masculino	3.6	6.9
	Feminino	5.5	8.8
	Total	4.5	7.8
EE (Estónia)	Masculino	6.2	3.2
	Feminino	7.8	6.5
	Total	7.0	4.9
EL (Grécia)	Masculino	7.9	7.3
	Feminino	8.0	9.9
	Total	7.9	8.3
ES (Espanha)	Masculino	1.3	4.3
	Feminino	3.3	4.8
	Total	2.1	4.5
FR (França)	Masculino	5.0	10.6
	Feminino	5.1	10.4
	Total	5.1	10.5
IE (Irlanda)	Masculino	7.2	4.9
	Feminino	6.3	5.8
	Total	6.8	5.3
IT (Itália)	Masculino	3.4	2.7
	Feminino	3.7	4.5
	Total	3.5	3.4
CY (Chipre)	Masculino	4.1	7.1
	Feminino	4.9	3.9
	Total	4.4	5.7
LV (Letónia)	Masculino	3.9	3.4
	Feminino	4.5	5.9
	Total	4.2	4.7
LT (Lituânia)	Masculino	6.7	3.5
	Feminino	5.0	3.3
	Total	5.8	3.4
LU (Luxemburgo)	Masculino	9.2	12.5
	Feminino	8.5	8.4
	Total	8.9	10.7
MT (Malta)	Masculino	5.1	4.3
	Feminino	6.4	7.5
	Total	5.5	5.4
NL (Países Baixos)	Masculino	8.5	3.9
	Feminino	8.5	7.8

	Total	8.5	5.7
AT (Áustria)	Masculino	7.3	7.6
	Feminino	5.2	6.4
	Total	6.3	7.0
PT (Portugal)	Masculino	5.6	4.7
	Feminino	4.1	3.0
	Total	4.9	3.9
SI (Eslovénia)	Masculino	6.0	7.3
	Feminino	6.3	6.1
	Total	6.1	6.8
SK (Eslováquia)	Masculino	4.3	3.7
	Feminino	6.1	6.8
	Total	5.2	5.0
FI (Finlândia)	Masculino	5.3	6.0
	Feminino	6.9	12.6
	Total	6.1	9.2

Fonte: Eurofound (2010)

APÊNDICE 2: RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E A IDADE, POR PAÍS

País	Idade	2005	2010
BE (Bélgica)	Menos de 30	9.8	14.8
	30 a 49	4.3	10.5
	Mais de 50	8.2	9.1
	Total	6.1	11.0
DE (Alemanha)	Menos de 30	9.9	11.2
	30 a 49	1.9	5.1
	Mais de 50	5.7	10.1
	Total	4.5	7.8
EE (Estónia)	Menos de 30	6.3	6.4
	30 a 49	7.3	3.7
	Mais de 50	7.1	6.1
	Total	7.0	4.9
EL (Grécia)	Menos de 30	13.2	12.6
	30 a 49	8.1	9.3
	Mais de 50	2.7	3.8
	Total	7.9	8.3
ES (Espanha)	Menos de 30	3.6	4.1
	30 a 49	2.0	5.0
	Mais de 50	0.8	3.4
	Total	2.1	4.5
FR (França)	Menos de 30	6.9	14.9
	30 a 49	4.1	9.1
	Mais de 50	6.2	10.0
	Total	5.1	10.5
IE (Irlanda)	Menos de 30	15.2	9.5
	30 a 49	2.6	4.3
	Mais de 50	4.2	3.6
	Total	6.8	5.3
IT (Itália)	Menos de 30	4.4	5.2
	30 a 49	2.6	2.6
	Mais de 50	5.3	3.9
	Total	3.5	3.4
CY (Chipre)	Menos de 30	9.9	7.6
	30 a 49	3.1	5.1
	Mais de 50	2.1	5.2
	Total	4.4	5.7
LV (Letónia)	Menos de 30	4.6	4.0
	30 a 49	4.3	4.8
	Mais de 50	3.5	5.0
	Total	4.2	4.7
LU (Luxemburgo)	Menos de 30	16.3	9.1
	30 a 49	6.2	10.5

	Mais de 50	11.3	13.1
	Total	8.9	10.7
MT (Malta)	Menos de 30	7.5	7.5
	30 a 49	5.2	4.8
	Mais de 50	3.0	3.5
	Total	5.5	5.4
NL (Países Baixos)	Menos de 30	12.8	7.3
	30 a 49	7.0	5.2
	Mais de 50	7.1	5.2
	Total	8.5	5.7
AT (Áustria)	Menos de 30	4.7	6.8
	30 a 49	6.1	5.4
	Mais de 50	9.5	10.5
	Total	6.3	7.0
PT (Portugal)	Menos de 30	4.6	4.9
	30 a 49	2.9	4.0
	Mais de 50	9.0	3.1
	Total	4.9	3.9
SI (Eslovénia)	Menos de 30	10.0	9.4
	30 a 49	4.0	4.0
	Mais de 50	8.0	10.1
	Total	6.1	6.8
SK (Eslováquia)	Menos de 30	8.1	8.3
	30 a 49	3.0	3.0
	Mais de 50	7.6	6.9
	Total	5.2	5.0
FI (Finlândia)	Menos de 30	6.8	12.5
	30 a 49	4.3	8.9
	Mais de 50	8.7	7.7
	Total	6.1	9.2

Fonte: Eurofound (2010)

APÊNDICE 3: RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E A SITUAÇÃO LABORAL, POR PAÍS

País	Situação laboral	2005	2010
BE (Bélgica)	Empregado/a: contrato permanente	5.6	9.9
	Empregado/a: outro	5.2	19.6
	Empregado/a por conta própria	3.1	9.5
	Total	6.1	11.0
DE (Alemanha)	Empregado/a: contrato permanente	3.8	6.2
	Empregado/a: outro	10.9	15.9
	Empregado/a por conta própria	0.9	6.0
	Total	4.5	7.8
EE (Estónia)	Empregado/a: contrato permanente	6.0	4.3
	Empregado/a: outro	9.2	10.9
	Empregado/a por conta própria	10.4	1.2
	Total	7.0	4.9
EL (Grécia)	Empregado/a: contrato permanente	5.9	5.7
	Empregado/a: outro	11.8	15.9
	Empregado/a por conta própria	5.5	5.2
	Total	7.9	8.3
ES (Espanha)	Empregado/a: contrato permanente	1.5	3.0
	Empregado/a: outro	1.7	7.5
	Empregado/a por conta própria	4.3	5.6
	Total	2.1	4.5
FR (França)	Empregado/a: contrato permanente	4.7	8.3
	Empregado/a: outro	7.1	15.3
	Empregado/a por conta própria	5.8	17.6
	Total	5.1	10.5
IE (Irlanda)	Empregado/a: contrato permanente	6.2	5.0
	Empregado/a: outro	8.0	7.3
	Empregado/a por conta própria	6.3	2.1
	Total	6.8	5.3
IT (Itália)	Empregado/a: contrato permanente	5.0	3.2
	Empregado/a: outro	3.6	5.0
	Empregado/a por conta própria	1.2	2.7
	Total	3.5	3.4
CY (Chipre)	Empregado/a: contrato permanente	5.1	7.1

	Empregado/a: outro	4.5	5.3
	Empregado/a por conta própria	3.1	3.4
	Total	4.4	5.7
LV (Letónia)	Empregado/a: contrato permanente	3.5	4.1
	Empregado/a: outro	8.0	5.7
	Empregado/a por conta própria	2.6	9.0
	Total	4.2	4.7
LU (Luxemburgo)	Empregado/a: contrato permanente	9.6	10.4
	Empregado/a: outro	10.9	5.6
	Empregado/a por conta própria	3.8	16.2
	Total	8.9	10.7
MT (Malta)	Empregado/a: contrato permanente	6.3	5.5
	Empregado/a: outro	6.5	5.7
	Empregado/a por conta própria	0.5	4.2
	Total	5.5	5.4
NL (Países Baixos)	Empregado/a: contrato permanente	7.3	5.3
	Empregado/a: outro	14.3	9.0
	Empregado/a por conta própria	7.3	3.9
	Total	8.5	5.7
AT (Áustria)	Empregado/a: contrato permanente	4.0	5.8
	Empregado/a: outro	8.4	13.8
	Empregado/a por conta própria	13.2	6.5
	Total	6.3	7.0
PT (Portugal)	Empregado/a: contrato permanente	4.4	4.2
	Empregado/a: outro	7.3	4.5
	Empregado/a por conta própria	4.6	3.0
	Total	4.9	3.9
SI (Eslovénia)	Empregado/a: contrato permanente	4.7	7.5
	Empregado/a: outro	9.0	6.5
	Empregado/a por conta própria	9.1	2.9
	Total	6.1	6.8
SK (Eslováquia)	Empregado/a: contrato permanente	4.0	5.5
	Empregado/a: outro	8.9	6.5
	Empregado/a por conta própria	7.5	1.0
	Total	5.2	5.0
FI (Finlândia)	Empregado/a: contrato permanente	6.0	9.0

	Empregado/a: outro	5.7	10.7
	Empregado/a por conta própria	7.4	9.0
	Total	6.1	9.2

Fonte: Eurofound (2010)

APÊNDICE 4: TABELA DE RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E A ATIVIDADE DA EMPRESA, POR PAÍS

País	Indústria/Serviços	2005	2010
BE (Bélgica)	Indústria	4.4	10.9
	Serviços	6.8	11.1
	Total	6.1	11.0
DE (Alemanha)	Indústria	2.4	7.8
	Serviços	5.6	7.9
	Total	4.5	7.8
EE (Estónia)	Indústria	4.9	4.5
	Serviços	8.5	5.1
	Total	7.0	4.9
EL (Grécia)	Indústria	8.2	9.1
	Serviços	7.7	8.0
	Total	7.9	8.3
ES (Espanha)	Indústria	0.8	4.2
	Serviços	2.9	4.6
	Total	2.1	4.5
FR (França)	Indústria	4.0	8.9
	Serviços	5.7	11.0
	Total	5.1	10.5
IE (Irlanda)	Indústria	8.1	5.1
	Serviços	6.2	5.4
	Total	6.8	5.3
IT (Itália)	Indústria	3.6	3.4
	Serviços	3.5	3.3
	Total	3.5	3.4
CY (Chipre)	Indústria	2.0	6.0
	Serviços	5.5	5.6
	Total	4.4	5.7
LV (Letónia)	Indústria	5.0	5.8
	Serviços	3.7	4.2
	Total	4.2	4.7
LU (Luxemburgo)	Indústria	11.5	15.0
	Serviços	8.1	10.0
	Total	8.9	10.7
MT (Malta)	Indústria	5.0	3.4
	Serviços	5.8	6.0
	Total	5.5	5.4
NL (Países Baixos)	Indústria	6.2	5.3
	Serviços	9.3	5.8
	Total	8.5	5.7
AT (Áustria)	Indústria	7.6	5.4

	Serviços	5.7	7.7
	Total	6.3	7.0
PT (Portugal)	Indústria	5.6	3.6
	Serviços	4.4	4.0
	Total	4.9	3.9
SI (Eslovénia)	Indústria	5.0	8.5
	Serviços	7.2	5.7
	Total	6.1	6.8
SK (Eslováquia)	Indústria	4.4	5.8
	Serviços	5.8	4.6
	Total	5.2	5.0
FI (Finlândia)	Indústria	5.2	8.9
	Serviços	6.3	9.4
	Total	6.1	9.2

Fonte: Eurofound (2010)

APÊNDICE 5: TABELA DE RELAÇÃO ENTRE O ASSÉDIO E O TIPO DE OCUPAÇÃO, POR PAÍS

País	Tipo de ocupação	2005	2010
BE (Bélgica)	Administrativo com qualificações elevadas	6.3	9.9
	Administrativo com qualificações baixas	6.7	10.9
	Operário com qualificações elevadas	7.2	11.6
	Operário com qualificações baixas	4.0	13.2
	Total	6.1	11.0
DE (Alemanha)	Administrativo com qualificações elevadas	3.2	5.6
	Administrativo com qualificações baixas	5.3	8.1
	Operário com qualificações elevadas	4.8	8.1
	Operário com qualificações baixas	3.5	9.5
	Total	4.5	7.8
EE (Estónia)	Administrativo com qualificações elevadas	7.3	3.8
	Administrativo com qualificações baixas	5.1	5.7
	Operário com qualificações elevadas	4.8	6.1
	Operário com qualificações baixas	11.0	4.3
	Total	7.0	4.9
EL (Grécia)	Administrativo com qualificações elevadas	3.3	6.5
	Administrativo com qualificações baixas	11.7	8.3
	Operário com qualificações elevadas	6.9	6.7
	Operário com qualificações baixas	8.8	13.6
	Total	7.9	8.3
ES (Espanha)	Administrativo com qualificações elevadas	4.2	2.8
	Administrativo com qualificações baixas	3.0	4.6
	Operário com qualificações elevadas	0.0	5.8
	Operário com qualificações baixas	1.1	5.1
	Total	2.1	4.5
FR (França)	Administrativo com qualificações elevadas	2.3	13.5
	Administrativo com qualificações baixas	4.7	8.6
	Operário com qualificações elevadas	7.8	9.9
	Operário com qualificações baixas	6.6	11.4
	Total	5.1	10.5

IE (Irlanda)	Administrativo com qualificações elevadas	4.6	5.7
	Administrativo com qualificações baixas	7.6	5.9
	Operário com qualificações elevadas	5.7	2.0
	Operário com qualificações baixas	11.9	5.5
	Total	6.8	5.3
IT (Itália)	Administrativo com qualificações elevadas	4.1	3.1
	Administrativo com qualificações baixas	4.9	3.3
	Operário com qualificações elevadas	2.1	3.9
	Operário com qualificações baixas	1.1	3.3
	Total	3.5	3.4
CY (Chipre)	Administrativo com qualificações elevadas	6.9	4.4
	Administrativo com qualificações baixas	5.5	6.8
	Operário com qualificações elevadas	4.5	6.8
	Operário com qualificações baixas	1.4	3.9
	Total	4.4	5.7
LV (Letónia)	Administrativo com qualificações elevadas	3.3	4.1
	Administrativo com qualificações baixas	4.3	5.1
	Operário com qualificações elevadas	4.5	0.9
	Operário com qualificações baixas	4.5	6.7
	Total	4.2	4.7
LU (Luxemburgo)	Administrativo com qualificações elevadas	7.3	6.9
	Administrativo com qualificações baixas	9.9	10.5
	Operário com qualificações elevadas	11.1	20.2
	Operário com qualificações baixas	7.3	12.6
	Total	8.9	10.7
MT (Malta)	Administrativo com qualificações elevadas	4.3	6.6
	Administrativo com qualificações baixas	7.1	6.9
	Operário com qualificações elevadas	5.5	2.2
	Operário com qualificações baixas	4.5	3.1
	Total	5.5	5.4
NL (Países Baixos)	Administrativo com qualificações elevadas	5.9	4.6
	Administrativo com qualificações baixas	12.5	7.1

	Operário com qualificações elevadas	11.0	6.2
	Operário com qualificações baixas	5.1	3.4
	Total	8.5	5.7
AT (Áustria)	Administrativo com qualificações elevadas	11.9	6.9
	Administrativo com qualificações baixas	3.7	5.4
	Operário com qualificações elevadas	7.1	6.5
	Operário com qualificações baixas	7.6	12.2
	Total	6.3	7.0
PT (Portugal)	Administrativo com qualificações elevadas	6.3	3.1
	Administrativo com qualificações baixas	4.8	5.8
	Operário com qualificações elevadas	5.1	2.7
	Operário com qualificações baixas	4.2	2.4
	Total	4.9	3.9
SI (Eslovénia)	Administrativo com qualificações elevadas	4.8	5.9
	Administrativo com qualificações baixas	8.2	6.2
	Operário com qualificações elevadas	6.7	6.7
	Operário com qualificações baixas	3.9	8.7
	Total	6.1	6.8
SK (Eslováquia)	Administrativo com qualificações elevadas	5.9	4.8
	Administrativo com qualificações baixas	5.5	5.3
	Operário com qualificações elevadas	6.6	5.1
	Operário com qualificações baixas	2.9	4.8
	Total	5.2	5.0
FI (Finlândia)	Administrativo com qualificações elevadas	6.2	10.1
	Administrativo com qualificações baixas	6.3	11.3
	Operário com qualificações elevadas	9.4	9.4
	Operário com qualificações baixas	2.4	3.4
	Total	6.1	9.2

Fonte: Eurofound (2010)

APÊNDICE 6 – GUIÃO DA ENTREVISTA

Sou aluna do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho.

Esta entrevista tem como intuito a recolha de informação qualitativa acerca do assédio moral no local de trabalho, para um projeto de pesquisa que estou a realizar para terminar o curso.

O objetivo da pesquisa passa por tentar perceber até que ponto os trabalhadores estão conscientes do tema em estudo e como reagiriam perante uma situação de assédio.

Se concordar, gostaria de gravar a nossa conversa. O objetivo da gravação desta entrevista é apenas para conseguir obter todos os detalhes e ao mesmo tempo poder ter uma conversa atenta consigo. Asseguro que todos os detalhes da nossa conversa permanecerão confidenciais. Garanto, ainda, que o relatório da entrevista não fará qualquer referência individual.

A sua colaboração será de máxima importância para a investigação, pelo que agradeço desde já a sua disponibilidade.

Começar a gravar

Esta entrevista está a ser realizada no dia ... de dezembro de 2015

1. Dados pessoais: idade, escolaridade, função, anos de serviço.
2. Que aspetos positivos pode identificar no local onde trabalha?
3. E os aspetos mais negativos? Recorda-se de algum momento mais negativo que possa contar?
4. Sabe o que é o Assédio Moral?
5. Conhece alguém que já tenha sido assediado moralmente no local de trabalho? Se sim, o que aconteceu?
6. Já foi testemunha de casos de assédio, ou seja, já visualizou? Se sim, como reagiu? (se não, não se lembra de nenhuma situação em que possa ter assistido a uma situação mais negativa que se tenha passado?)
7. Já foi assediado moralmente?

8. Se sim, como reagiu ou, se não, como acha que reagiria perante essa situação?
9. Podia descrever qual acha ser o perfil de um assediador, ou seja, quais as principais características?
10. E acha que há um perfil que possa ser traçado relativamente às vítimas?
11. Quais acha serem as principais causas do assédio moral, ou seja, o que pensa que leva as pessoas a recorrerem a este comportamento?
12. Tem alguma noção de quais as consequências que o Assédio Moral pode causar nas vítimas, no local de trabalho e na Sociedade?
13. A organização onde trabalha facilita ou dificulta a comunicação de casos de assédio moral, ou seja, as vítimas e as testemunhas de assédio sentem-se seguras ao falar sobre o assunto?
14. Sabe a quem pode recorrer caso aconteça um caso destes?
15. Já assediou alguém no local de trabalho? (Mesmo que não intencionalmente).
16. Se sim, o que acha que o levou a ter essa atitude?
17. Considera viável introduzir na vossa organização programas de combate ao Assédio Moral?

FICHA TÉCNICA

DATA	_____
HORA	_____
LOCAL	_____
DURAÇÃO	_____

APÊNDICE 7: DADOS DAS ENTREVISTAS

	Local	Data	Hora	Duração
Entrevistado 1	Local de trabalho	04.12.2015	09h:06m	08m:05s
Entrevistado 2	Local de trabalho	04.12.2015	09h:21m	07m:47s
Entrevistado 3	Local de trabalho	04.12.2015	09h:29m	08m:35s
Entrevistado 4	Local de trabalho	04.12.2015	09h:39s	07m:43s
Entrevistado 5	Local de trabalho	04.12.2015	09h:49s	07m:20s
Entrevistado 6	Local de trabalho	04.12.2015	10h:11m	14m:12s
Entrevistado 7	Local de trabalho	04.12.2015	10h:30m	07m:50s
Entrevistado 8	Local de trabalho	04.12.2015	10h:38m	03m:43s
Entrevistado 9	Local de trabalho	04.12.2015	10h:47m	07m:09s
Entrevistado 10	Local de trabalho	10.12.2015	09h:13m	06m:46s
Entrevistado 11	Local de trabalho	10.12.2015	09h:20m	07m:16s
Entrevistado 12	Local de trabalho	10.12.2015	09h:29m	08m:19s
Entrevistado 13	Local de trabalho	10.12.2015	09h:39m	06m:36s
Entrevistado 14	Local de trabalho	10.12.2015	09h:47m	07m:41s
Entrevistado 15	Local de trabalho	10.12.2015	09h:57m	12m:25s
Entrevistado 16	Local de trabalho	10.12.2015	10h:25s	12m:26s
Entrevistado 17	Local de trabalho	10.12.2015	10h:45m	25m:46s
Entrevistado 18	Local de trabalho	11.12.2015	9h:28m	12m:00s

APÊNDICE 8: RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS POR CATEGORIAS

Categorias	Respostas
Aspetos positivos da organização	<p><u>Entrevistado 1</u>: “(...)liberdade de poder tomar decisões”;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “O que é que eu mais gosto? Eu se for a dizer agora não gosto de nada aqui... Oh isso nem vale apenas dizer! Esta fábrica antes era boa, agora não vale nada... Quer dizer tem coisas que eu gosto... Gosto do trabalho que faço, o mal é ganhar-se pouco...”;</p> <p><u>Entrevistado 3</u>: “Gosta do trabalho em si, dos colegas, do ambiente... Gosto, gosto, gosto... Uns dias mais outros dias menos! Pronto vou gostando, que remédio também... Habituei-me a isto.”</p> <p><u>Entrevistado 4</u>: “A camaradagem.”;</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: “O que é que hei de dizer? Só se for o convívio.”;</p> <p><u>Entrevistado 7</u>: “Aquilo que eu faço e do ambiente.”;</p> <p><u>Entrevistado 8</u>: “A camaradagem.”;</p> <p><u>Entrevistado 9</u>: “Eu gosto do trabalho que eu faço.”;</p> <p><u>Entrevistado 11</u>: “Eu não gosto de dizer a camaradagem porque eu praticamente trabalho sozinho... No meu setor sou praticamente eu e mais ninguém! O aspeto mais positivo se calhar é esse, eu trabalhar sozinho, é uma coisa que me satisfaz.”;</p> <p><u>Entrevistado 12</u>: “Eu gosto do trabalho que eu faço.”</p> <p><u>Entrevistado 10</u>: “Isso é um bocado difícil...”</p> <p><u>Entrevistado 15</u>: “Ora bem gosto do meu trabalho e da amizade das pessoas.”;</p> <p><u>Entrevistado 16</u>: “O que mais gosto é o prazer que tenho pelo que faço.”;</p> <p><u>Entrevistado 17</u>: “O que mais gosto é de tudo o que faço, por isso é que ainda estou aqui. Custa-me muito estar aqui, e se estou é porque gosto mesmo muito daquilo que faço. Sou uma pessoa muito criativa, e dá-me gosto estar aqui. Porque é difícil aturar esta gente.”;</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: “Positivo tem a parte de eu lidar com vários tipos de feitos e de pessoas, apesar de criar algum choque, é aliciante e</p>

	<p>interessante. Gosto desses desafios, digamos que isto não é uma empresa em série, então todos os dias temos novos desafios, então é interessante associar esses desafios a diferentes feitos de pessoas. Pode ser uma causa de stress como pode ser até aliciante e de entusiasmo. Neste caso eu já adoeci por causa desse stress, mas a vida ensinou-me e agora gosto e é até a parte que eu considero mais positiva.”</p>
<p>Aspetos negativos da organização</p>	<p><u>Entrevistado 1</u>: “(...)ambiente da empresa(...)”;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “(...)eu não gosto da pressão que existe”; Há um medo, um tabu entre o patrão e os funcionários(...)”;</p> <p><u>Entrevistado 3</u>: “O que menos gosto é ouvir o patrão para ai aos berros e a pressionar o pessoal muitas vezes.”</p> <p><u>Entrevistado 4</u>: “Os conflitos, que às vezes são escusados.”</p> <p><u>Entrevistado 6</u>: “O que menos gosto é do ambiente...”</p> <p><u>Entrevistado 7</u>: “É de trabalhar aqui... Ora bem o que menos gosto do ambiente.”;</p> <p><u>Entrevistado 9</u>: “Da desorganização.”;</p> <p><u>Entrevistado 12</u>: “A desorganização.”;</p> <p><u>Entrevistado 10</u>: “Agora o que não gosto são muitas coisas, desde que não me chateiem a cabeça. O que menos gosto serão as discussões que existem na fábrica. Mesmo que não seja comigo!”</p> <p><u>Entrevistado 15</u>: “Às vezes as pessoas dirigem-se a funcionários sem razão.”;</p> <p><u>Entrevistado 17</u>: “Foi sempre um bocado lidar com o patrão em si, não é patrões, é patrão. Cada um tem a sua forma de ser e a dele é muito explosiva. É isso que me custa mais, saber que venho para aqui e que vou ter confrontos com ele...”</p>
<p>Conhecimento acerca do Assédio Moral</p>	<p><u>Entrevistado 1</u>: “Acho que é tipo aquela pressão psicológica. Aquele tipo de pressão sobre o tempo. E depois também há, penso eu como em todos os lados, bons profissionais e maus profissionais, e naqueles maus profissionais há aquele assédio em que ele fez mal e é constantemente reprimido por isso.”;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “É o que o patrão faz todos os dias... É a pura verdade do</p>

que se passa aqui dentro. O gajo chateia a cabeça de uma pessoa todos os dias. A mim não! Mas aí a alguns...”;

Entrevistado 4: “Às vezes é tentar influenciar, criar discussões onde não é necessário, pressão psicológica. Foi uma espécie de chantagem. Ou é assim ou vais embora, e depois isto aliado ao problema da crise... Se não estás bem não falta quem queira infelizmente...”;

Entrevistado 5: “Às vezes estamos aqui a trabalhar e temos sempre alguém atrás da gente... E isso não dá conforto nenhum! Estão sempre a vigiar, é o que há mais aqui...”;

Entrevistado 7: “Conheço tantos. Pelo menos uma amiga minha, que foi acusada de roubar numa caixa, depois o patrão queria que ela pagasse com o corpo, mais ou menos isso. São umas coisas esquisitas. Aqui também, de vez em quando o patrão tem as suas discussões com os empregados.”;

Entrevistado 9: “Conheço assim aqui da empresa. O chefe aqui anda sempre a alinhar as pessoas. A cair em cima deles...”;

Entrevistado 10: “É quando estão a por qualquer motivo a chamar-nos nomes, quer tenham razão quer não! Mesmo que tenhamos errado, ninguém nos pode chamar nomes... É maltratar psicologicamente!”;

Entrevistado 11: “(...)eu considero um assédio sempre que o patrão se põe atrás de nós com as mãos atrás das costas sempre a vigiar!”;

Entrevistado 12: “Isso é constante, e penso que deve ser em todas as firmas.”;

Entrevistado 13: “Acho que é patrão estar aí a fazer pressão(...)”;

Entrevistado 14: “Ele (patrão) às vezes vai ao armazém, passa por mim, parece que não está lá ninguém... Faz de conta que está ali um cão...”;

Entrevistado 15: “Ora bem, não aqui... Eu faço trabalhos fora, e já fui. Mas só tive uma coisa, voltei as costas e vim-me embora. Eu só disse “se não está satisfeito com o meu trabalho, arranje outro, porque a partir deste momento eu não trabalho mais”... Foi isso que aconteceu. A pessoa quis de alguma maneira desculpar-se e eu não tive meias medidas.”;

	<p><u>Entrevistado 18</u>: “Acho que é, por exemplo, eu dizer ao fulano tal se nós não entregarmos esta obra não vais receber o salário a tempo.”</p>
<p>Perceção de comportamentos de Assédio moral</p>	<p><u>Entrevistado 1</u>: “Quando não é comigo, meto a cabeça debaixo da areia e siga. Umas vezes ignoro, outras vezes expludo... Porque faz parte da minha maneira de ser, mas eu também tento ser, sempre... Também tento, tento ver sempre a outra parte. Porque a outra parte também está em dificuldades, os patrões, também eles próprios estão sobre pressão!”;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “Nós aqui na fábrica somos assediados todos os dias pelo patrão... É isto que não está bem, aquilo já não é assim... É muita pressão mesmo! Vou-te ser sincero...”;</p> <p><u>Entrevistado 4</u>: “Não aceitava, ia embora. Se sentir que estou aqui a mais vou embora, não estou agarrado a nada. Fecha-se uma porta, abre-se outra... Para mim é assim.”;</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: “Ah isso fica só para mim... Fica para dentro de mim! É o meu mal...”;</p> <p><u>Entrevistado 6</u>: “Há pessoas que espirram muito, que discutem muito com o patrão... Não quer dizer que eu já não discuti com ele... Mas agora cheguei a um ponto que acho que não vale a pena... Se eu vou estar a discutir, vou entrar no conflito dele, então o que é que acontece?! Vou-me prejudicar eu, a mim próprio, psicologicamente... Então deixo falar... Acho que não vale a pena. É daquelas coisas que eu dizia “ Se não fosses meu patrão olha não preciso de ti para nada vai embora, mas infelizmente é patrão!”.”;</p> <p><u>Entrevistado 7</u>: “Continuamos a trabalhar, amigos na mesma”;</p> <p><u>Entrevistado 8</u>: “Guardava para mim.”;</p> <p><u>Entrevistado 9</u>: “Revolta-me e muitas vezes comento não é? Porque isso dá muito mau estar no trabalho. Começa a revoltar e já não rende tanto o trabalho.”;</p> <p><u>Entrevistado 10</u>: “Já tenho eu próprio intervindo e mandar o patrão ir dar um volta, porque é impossível trabalhar assim... Até a nós que estamos à parte nos afeta.”;</p> <p><u>Entrevistado 11</u>: “Na firma onde trabalho, não deve haver uma pessoa</p>

	<p>que não tenha sido assediada. Eu expludo, respondo à letra. Às vezes eu próprio faço assédio sobre os patrões.”;</p> <p><u>Entrevistado 12</u>: “Se eu tiver razão, logicamente vou ter de me defender. Porque numa firma mesmo que haja testemunhas, ninguém quer testemunhar contra a entidade de trabalho. Mas eu lutava, fazia o que tinha a fazer, com os meus direitos. E depois logo se via.”;</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: “(...)fora desta empresa tenho um caso familiar em que teve a trabalhar numa empresa 7 meses sem receber, porque tinha de ser, e iam melhorar, e ao fim de 7 meses a empresa abriu falência, e acabou por não trazer dinheiro algum. Sou invadido por uma série de fatores, o facto é que eles funcionários, não são culpados por isto, mas nós gerência também não podemos ser culpados por tudo... Por exemplo não devia estar dependente de uma entrega um salário, mas a verdade é que como o mercado está às vezes não é fácil. Mas eu tento sempre, e agora falo por mim e eles podem testemunhar isso, tento sempre depois brincar com eles e assim, tentar que isso não se torne mesmo num caso de assédio mais grave. Lá está, esse sintoma de culpa, de de, como disse à pouco já adoeci por causa disso. Porque me senti culpado por uma série de fatores. Eu comecei muito de baixo, e por mais sendo uma empresa familiar, então a pressão é ainda maior por parte do nosso progenitor, porque além de ser nosso patrão é nosso pai, e portanto não podemos dizer certas coisas, temos de engolir, e depois quando as coisas correm de uma certa maneira, correm mal a culpa é sempre da geração inferior.”</p>
Caracterização dos assediadores no geral	<p><u>Entrevistado 1</u>: “Pode ser qualquer pessoa, é preciso é ter capacidade para fazer pressão. E depois há aquela pressão que é mesmo frontal em que, é através de palavrões, voz alta e essas coisas...;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “Ele tem aquela ideia de que quer fazer o trabalho todo com pouca gente, estás a perceber? E acho que também é da idade dele, está a ficar ... Haa, para mim está! Ele anda aí sempre em cima do pessoal, sempre sempre. Isto nunca foi assim.”;</p> <p><u>Entrevistado 3</u>: “(...)há de ser uma pessoa arrogante, que se acha</p>

	<p>superior às outras, será isso.”;</p> <p><u>Entrevistado 4:</u> “São aproveitadores. Às vezes aproveitam-se da fraqueza de uma pessoa para deita-se abaixo!”;</p> <p><u>Entrevistado 5:</u> “Às vezes não significa que sejam agressivo, pode ser a maneira da pessoa estar.”;</p> <p><u>Entrevistado 6:</u> “(...)tem de ser uma pessoa com outro tipo de moral, mais autoritário...”;</p> <p><u>Entrevistado 7:</u> “Se ele falar muito alto, pode ter voz agressiva, ai eu já tento acalmar o agressor.” ;</p> <p><u>Entrevistado 8:</u> “Talvez mais agressivo.”;</p> <p><u>Entrevistado 9:</u> “Primeiro tem de saber fazer as coisas, só depois é que consegue exercer tal pressão numa pessoa. Isso acontece muitas vezes com quem não sabe fazer nada.”;</p> <p><u>Entrevistado 10:</u> “Aqui quanto maior a hierarquia mais se nota.”;</p> <p><u>Entrevistado 11:</u> “Eu acho que tem a ver com a maneira de ser e a atitude da própria pessoa.”;</p> <p><u>Entrevistado 12:</u> “(...)muitos querem subir de posto, e enterram os outros. É como na escola, fazem guerrinhas e fazem queixa à professora, e aqui é quase idêntico. Quando há um posto melhor, e alguém mais capacitado, tentamos virar as pessoas contra ele... “Olha aquele disse aquilo de ti, e depois ele vai falar com ele...”. Só há uma conclusão aqui, barulho. A pessoa entra em conflito e fica mal pronto.”;</p> <p><u>Entrevistado 13:</u> “(...)acho que tem que ter algumas características para fazer estas situações, porque não é qualquer um que faz certo? Tem de ser egoísta, não é humilde, quer sempre mais, acho que deve ser por aí.”;</p> <p><u>Entrevistado 15:</u> “Acho que pode ser qualquer pessoa sim... Mas tem de ser egoísta, acho que podem ser assim para tentar esconder o carácter verdadeiro deles. Qualquer pessoa que queiram subir rapidamente de posto de trabalho, não tenho dúvidas que esses são os primeiro a assediar, hoje em dia, infelizmente, acontece mais do que há uns anos atrás.”</p>
--	---

	<p><u>Entrevistado 17</u>: “Tem uma personalidade muito vincada.”;</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: “Acho que qualquer pessoa pode ser um assediador.”</p>
Caracterização das vítimas no geral	<p><u>Entrevistado 1</u>: “Aqui há dois tipos de vítimas! Há uma, que é aquela que fica triste e amua, e depois há aquela vítima que parte tudo e explode, e só ele é que tem razão. Nesta empresa há esses dois tipos”;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “Eles fazem o trabalho deles, o que têm de fazer... ele quer mudar o sistema, e eles depois têm as dificuldades deles.”</p> <p><u>Entrevistado 4</u>: “Às vezes são pessoas mais limitadas, que não conseguem lidar com a pressão... Eles não tem hipótese e acabam por deixar corromper-se...”;</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: “As pessoas mais novas.”;</p> <p><u>Entrevistado 6</u>: “(...)pode ser qualquer pessoa.”</p> <p><u>Entrevistado 7</u>: “Qualquer um de nós pode ser vítima aqui...”;</p> <p><u>Entrevistado 8</u>: “Qualquer pessoa.”</p> <p><u>Entrevistado 9</u>: “Acho que têm de ter determinadas características. Serem mais caladas, tímidas...”;</p> <p><u>Entrevistado 10</u>: “Normalmente são aqueles que não reagem. Aqueles que ouvem e engolem... Depois vão falando nas costas! Aquela pessoa que “menos falta faz à empresa, ou que pelo menos parece fazer menos falta”. Talvez também quem tem menos capacidade escolar, não sei, porque não sei, há aí 2 ou 3 que custa mais a entender e são os meus atacados aqui dentro.”;</p> <p><u>Entrevistado 12</u>: “Não sei explicar bem isso.. Quer dizer, uma pessoa retraída, mais fraca. Uma pessoa que não tem uma personalidade muito forte.”;</p> <p><u>Entrevistado 13</u>: “Qualquer um pode ser vítima.”;</p> <p><u>Entrevistado 15</u>: “Toda a gente pode ser vítima”;</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: “(...)tem a ver com a maneira de ser, a personalidade.”</p>
Conhecimento das causas do Assédio moral	<p><u>Entrevistado 1</u>: “Eu acho que é pela parte de quem assedia sente fragilidade do outro, e porque as próprias circunstâncias da empresa, neste momento, faz com que haja assédio!”</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “Eu acho que é a ganância do patrão. Ele quer dinheiro!”</p>

	<p><u>Entrevistado 3</u>: “Pode haver vários motivos, penso eu... O feitio das pessoas, mesmo mesmo a conjuntura do país, os problemas de casa, penso eu que isso também leva a que os patrões pressionem e façam isso não é?”;</p> <p><u>Entrevistado 4</u>: “Eu acho que é a fraqueza da pessoa, o espírito... A personalidade tanto do agressor como da vítima. A crise também, o ambiente da fábrica, o clima...”</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: “É sem dúvida a personalidade da pessoa. Uma pessoa que gosta de mandar, que gosta de criar conflito...”;</p> <p><u>Entrevistado 6</u>: “Hmm, é tudo um pouco... A crise também ajuda, mas às vezes também se aproveitam desse ponto da crise, porque há empresas que também passaram por isso, e entre-se nelas e trabalha-se muito bem lá. Cumprimenta-se os operários e acho que isso dá motivação, e aqui isso não existe.”;</p> <p><u>Entrevistado 7</u>: “O assédio também pode vir, por exemplo da inveja. É maldade.”;</p> <p><u>Entrevistado 8</u>: “Pode ser do ambiente de trabalho.”;</p> <p><u>Entrevistado 10</u>: “Às vezes a vida pessoa não corre como eles esperam e isso é uma maneira de eles descarregarem e se livrarem da tensão. Porque se a gente tiver uma conversa com eles fora daqui são completamente diferentes. Também a pressão de ter de entregar as obras e assim... E depois somos poucos para o trabalho que é muito!”;</p> <p><u>Entrevistado 11</u>: “Quer se dizer a própria crise que estamos neste momento a passar, acho que é o principal motivo neste momento.”;</p> <p><u>Entrevistado 12</u>: “Acho que a principal causa pode vir das personalidades.”;</p> <p><u>Entrevistado 13</u>: “Talvez a desorganização e da personalidade. Não há comunicação entre as chefias. Chega um diz isto, o outro vem já está a dizer outra coisa... e depois esta desorganização cria mau ambiente.”;</p> <p><u>Entrevistado 15</u>: “O egoísmo, a inveja. Principalmente a inveja!! Vai do principio e da personalidade das pessoas. Eu não era capaz de usar esses estratagemas para subir.”</p>
--	---

	<p><u>Entrevistado 16</u>: “Depende do momento, do estado psicológico. Podem estar mais chateadas consigo mesmo e com o mundo que as rodeia.”;</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: “(...)tem a ver com a crise, mesmo necessidades. Pronto, mas conheço casos, de colegas que são empresários, e que fazem isso para poderem não pagar salários mais altos, para poderem justificar algumas irregularidades que têm...”</p>
<p>Conhecimento das consequências dos Assédio moral</p>	<p><u>Entrevistado 1</u>: “Mau estar psicológico, pode levar problemas da empresa para casa e essas coisas... Pode até causar lesão, porque eu posso estar zangado e nervoso pelo assédio que estou a sofrer e até causar uma lesão...”;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “Há há pessoas que coisam da cabeça! Eu tenho o exemplo da minha mulher, ela trabalha numa fábrica, foi para lá nunca gostou, e às vezes sai de lá, chega a casa e até chora! Mas tem de trabalhar, porque eu também aguento o meu... Ela já andou com uma depressão à conta desse carago. O que eu passei naqueles dois anos!!!”;</p> <p><u>Entrevistado 3</u>: “se for uma pessoa casada e tenha filhos, isso depois reflete-se em casa. Nem todas as famílias aguentam a isso. É complicado.”</p> <p><u>Entrevistado 4</u>: “Vai na qualidade do trabalho, a pessoa deixa de ter motivação para trabalhar... É uma das consequências. A pessoa deixa de produzir em condições, com medo de falhar e acaba por falhar na mesma. A empresa depois acaba por perder, porque a melhor publicidade é a qualidade do trabalho.”;</p> <p><u>Entrevistado 5</u>: “Tanto é que eu andei aqui um mês de baixa... Só comecei a trabalhar esta semana, às vezes as pessoas pensam que não, mas tudo isto ajuda a que uma pessoa às vezes não se sinta muito bem. Pronto a maneira deles ser, o patrão às vezes...”;</p> <p><u>Entrevistado 6</u>: “É assim, psicologicamente não fica bem não é? Pode levar a depressões... Aqui já vários foram embora, entraram num conflito de tal ordem que já não era suportável.”;</p> <p><u>Entrevistado 7</u>: “Pode levar ao suicídio... Mas é assim depende das pessoas, eu falo por mim, quando me xingam ou me chamam à atenção</p>

	<p>eu ouço e tento compreender.”;</p> <p><u>Entrevistado 8:</u> “Mau estar psicológico e depressão. E a empresa pode fica mal vista.”;</p> <p><u>Entrevistado 10</u> “A mim stressa-me, tira-me do sério... Quando me assediaram a primeira vez custou-me muito.”;</p> <p><u>Entrevistado 11:</u> “Quando as pessoas são fracas de espírito isso pode afetar psicologicamente... Quando as pessoas já são fortes por si, que têm uma personalidade forte já não lhes afeta tanto porque acho que as coisas acabam por lhes passar ao lado.”;</p> <p><u>Entrevistado 12:</u> “Pode levar a cansaço e depressões. Eu saio daqui muitas vezes cansado e não é cansado do trabalho, é da cabeça. Tanto de ouvir, ouvir, ouvir, pressão, pressão, pressão!!! Depois uma pessoa chega a casa, tenho uma menina com 3 anos que quer brincar, mas eu já não tenho paciência...”;</p> <p><u>Entrevistado 13:</u> “Não sei, nunca passei por isso. Acredito que cause cansaço e talvez depressões. Relativamente às pessoas que assistem e não conseguem fazer nada também é doloroso.”</p> <p><u>Entrevistado 14:</u> “É perigoso. De um momento para o outro, sempre a ser assediado, pode levar a outros extremos...”;</p> <p><u>Entrevistado 15:</u> “Uma pessoa pensa uma vez, pensa duas e não deixa de pensar naquilo... E isto causa uma cansaço psicológico de tal ordem que muitas vezes não aguentam.”;</p> <p><u>Entrevistado 16:</u> “Pode ser muitos graves! Pode levar à morte não é? Estamos aqui a falar de bullying.”;</p>
<p>Perceção sobre atitudes enquanto agressor</p>	<p><u>Entrevistado 1:</u> “Às vezes quando trabalhamos em grupo, e quando o tempo começa a escassear, pode por parte de quem está a liderar a equipa, ter de assediar os outros, mesmo que não intencionalmente... Nisso, até sou... Até faço muito isso!”;</p> <p><u>Entrevistado 6:</u> “Às vezes as atitudes é assim, já vêm de trás de outros confrontos. Eu fui apertado e depois vou cair em cima de outra pessoa...”;</p> <p><u>Entrevistado 9:</u> “(...)nesse aspeto acho que não. Já tive problemas com</p>

	<p>colegas de trabalho, mas não foi assédio, são aquelas situações que acontecem, discussões. Nesse momento, eu e esse colega nem falamos, mas não tem a ver com assédio moral.”;</p> <p><u>Entrevistado 10</u>: “Foi mesmo inconscientemente. Às vezes cansa explicar 3 ou 4 vezes e ver que continuam a fazer mal...”;</p> <p><u>Entrevistado 11</u>: “Secalhar o assédio que fazem sobre mim, a pressão, obriga-me a cometer esse erro.”;</p> <p><u>Entrevistado 14</u>: “Não sei, às vezes pode, mas eu tudo que me perguntam eu explico com calma... Eu gosto de ajudar os colegas.”</p> <p><u>Entrevistado 15</u>: “Não sou pessoa para isso. Às vezes prefiro eu ficar prejudicado do que prejudicar alguém...”;</p> <p><u>Entrevistado 17</u>: “Porque gosto de ver as coisas bem feitas e não gosto de falhar... Às vezes até acontece isso. O medo de falhar, as etapas que temos para cumprir, e então, se estamos a trabalhar numa equipa temos que “assediar”... Às vezes tenho que dar alguma patela... Não é algo que se goste de fazer, mas não se pode facilitar.”</p> <p><u>Entrevistado 18</u>: “Sim já, julgo que não foi de forma intensiva... Quando o fiz, e quando o faço, não é intencional...”</p>
<p>Introdução de políticas organizacionais</p>	<p><u>Entrevistado 1</u>: “Era fundamental mesmo! Porque nesta empresa existe... Só se os outros colegas não tiverem tanto á vontade como eu estou, porque estou mesmo á vontade para falar, mas nesse aspeto das reuniões era importante. Chegou-se a ponderar fazer reuniões aqui, mensalmente ou semanalmente, e acho que isso era benéfico para esclarecer certos assuntos. Mas como existe coisas em que a entidade patronal não se pode expor, as reuniões davam para as pessoas lhe saltarem em cima, entendes?”;</p> <p><u>Entrevistado 2</u>: “Ui isso não adianta. Acho que é tempo perdido. Ele se fizer uma reunião, diz às pessoas que sim e depois faz outra coisa. Isso não é preciso. Isto é assim, tu comesas às 8h, é para veres como isto é e mexe com as pessoas, comesas às 8h e ele é capaz de dar uma volta e põe-te a trabalhar, chega às 10 ou 11h e diz já não é isto que eu quero, faz outra coisa! Tudo isto mexe com as pessoas...”</p>

	<p><u>Entrevistado 3:</u> “Eu acho que sim, essas coisas são sempre importantes. Desde que não seja só para falar, só para ter reuniões. São sempre coisas positivas, reunir o pessoal e falar. O que também falar e depois esquecer, passar também não adianta nada... Agora penso que isso são sempre aspetos positivos. Conversar, é a conversar que a gente se entende.”</p> <p><u>Entrevistado 4:</u> “Muita coisa, muita coisa... Eu já vi esta empresa muito organizada e agora está a andar para trás. Vi a empresa a crescer, mas agora está a retroceder. Não sei se foi por causa da crise ou da falta de pessoal... Foi um retrocesso de 20 anos...”;</p> <p><u>Entrevistado 5:</u> “Sim, mas faz-se pouco. Era importante...”;</p> <p><u>Entrevistado 6:</u> “Acho que esse aspeto das reuniões era, era fundamental, porque, eu falo por mim, eu tenho bom acesso a eles, se tiver se dizer alguma coisa eu digo, mas eu coloco a questão a um e como eles são três chefias, só os filhos é que falam, ao patrão mais velho não se diz nada... há assim esse tipo de jogo. O patrão acaba por ser o que faz mais assédio. E como faz esse assédio, as pessoas tem receio, ele pergunta “correu alguma coisa mal?” E as pessoas dizem “não correu tudo bem”... Mas depois vão dizer aos filhos “correu tudo mal!”...;</p> <p><u>Entrevistado 7:</u> “Há reuniões mais importantes que essa e não se realizam... Já somos pessoas que estamos aqui à 30, 35, 40 anos, já todos convivemos.”;</p> <p><u>Entrevistado 8:</u> “Há reuniões mais importantes que essa e não se realizam...”;</p> <p><u>Entrevistado 10:</u> “Sim, isso e não só. Havia de haver algumas reuniões e mais diálogo e comunicação, poderiam evitar muitos conflitos.”;</p> <p><u>Entrevistado 12:</u> “Acho que sim, acho que sim! Mas o problema das reuniões é que só fala sempre um ou outro, os outros ficam calados...”;</p> <p><u>Entrevistado 14:</u> “Exatamente, haver reuniões. Não digo sempre sempre. Mas algumas sim... Vamos reunir para resolver este problema... Achava muito bem, aqui não há nada. Antigamente havia, agora não há nada...”</p> <p><u>Entrevistado 15:</u> “Nas grandes empresas sim, conheço casos em que os</p>
--	---

	<p>pequenos são cada vez mais pequenos e os grandes são sempre mais grandes.”</p> <p><u>Entrevistado 17:</u> “(...)até partiu da parte dos próprios filhos fazerem essas reuniões, só que depois o trabalho também aperta tanto, e nós somos tão poucos, não há tempo para as reuniões. Acho que essas reuniões até podiam ser feitas pós-laboral, mas depois há quem não queira ficar...”</p> <p><u>Entrevistado 18:</u> “Achava, mesmo podendo não sortir efeito achava importante, mas só após a saída da primeira geração. Enquanto isso não temos hipótese.”</p>
--	---